

Rosângela Maria Ferreira

**GESTÃO DE CONFLITOS DE PODER NAS RELAÇÕES INTERSETORIAIS
EM TERRITÓRIO MINERADOR**

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2016

Rosângela Maria Ferreira

**GESTÃO CONSTRUTIVA DE CONFLITOS DE PODER NAS RELAÇÕES
INTERSETORIAIS EM TERRITÓRIO MINERADOR**

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2016

© 2016
Rosângela Maria Ferreira
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Rosângela Maria Ferreira

**GESTÃO CONSTRUTIVA DE CONFLITOS DE PODER NAS RELAÇÕES
INTERSETORIAIS EM TERRITÓRIO MINERADOR**

Assinatura: _____

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, apresentada à Universidade Fernando Pessoa pela mestranda Rosângela Maria Ferreira, para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob a orientação da Professor Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha.

Coorientação: Professor Doutor Armindo dos Santos de Souza Teodósio – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUCMINAS

Linha de pesquisa: gestão de conflitos de poder, parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável.

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2016

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”.

FERNANDO PESSOA

RESUMO

FERREIRA, Rosângela Maria. (2016). *Gestão construtiva de conflitos de poder nas relações intersetoriais em território minerador*. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Lisboa.

Pautado pelos conceitos de “conflito” e “poder”, este estudo tem por objetivo analisar a percepção dos atores relativa aos conflitos de poder e à sua gestão pelas partes da relação intersetorial, no contexto da implantação de um projeto minerador de grande porte no município de Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil. A proposta é apresentar estratégias de gestão construtiva de conflitos que respondam aos interesses das partes envolvidas – Estado, empresa e sociedade civil, de forma a alcançar o equilíbrio de interesses necessário ao desenvolvimento sustentável do território. Para tal, a presente pesquisa, inserida na vertente qualitativa e de perfil descritivo e exploratório, valeu-se do método de estudo de caso para avaliar os conflitos de poder envolvendo o processo de intersetorialidade objeto deste estudo, visando sua gestão construtiva. Ao seu término, verificou-se que os projetos desenvolvimentistas mostram-se prejudiciais nos planos socioeconômico, ambiental e institucional, produzindo uma miríade de conflitos de relacionamento entre os setores envolvidos, por afetar de forma negativa a vida da população, interferindo nas condições de reprodução e permanência. Consequentemente, conclui-se pela premência de se repensar os processos de sofrimento social desencadeados pelos modelos adotados, principalmente por governos e empresas, provocando desastres ambientais oriundos da má gestão dos conflitos de poder, para que se compreenda como eles afetam a vida das pessoas reais que fazem história em condições que não escolheram.

Palavras-chave: conflito, poder, interesse público e privado, relação intersetorial, gestão construtiva de conflitos.

ABSTRACT

FERREIRA, Rosângela Maria. (2016). *Constructive power conflict management on intersectoral relations a mining territories*. 2016. 120 f. Dissertation (Business Sciences Mastering) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Lisboa.

According to the concepts of “conflict” and “power”, this study intends to analyse the acting perceptions on power conflicts and their management between relational intersectoral parts, in the context of a large mineration project at Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil. This work’s proposition is to present strategies on constructive conflict management that would fulfill the related parts demands - State, companies and society- trying to reach an interests balance, which is primordial to the sustainable development of the area. Therefore, this research used the case study method, inserted at the qualitative field, with a descriptive and exploratory profile, seeking a constructive management core. In the end of it, it was concluded that the developmentalist projects can be considered harmful at socioeconomic, environmental and institutional spheres, causing a series of relationship conflicts among the linked sectors, since they negatively affect citizens life, interfering at reproduction and permanence conditions. Consequently, this work concludes on a redesign need to impact the social suffering processes, caused by the present adopted models, mainly by government and business, inflicting environmental disasters invoked by loose power conflict management, that should try to understand how they affect common people’s life - history makers on unchosen conditions.

Keywords: conflict, power, public and private interests, intersectoral relations, constructive conflicts management.

Aos meus pais (*in memoriam*),
Maria José e José

porque mesmo não estando mais aqui me deram o essencial:
a vida e a resiliência necessária para correr atrás dos meus sonhos.

minha querida filha *Júlia*,
que me fortalece e me inspira a sempre buscar o
conhecimento de forma integral e constante; e

minhas *Famílias de sangue e coração*,
que sempre me encorajam nas minhas buscas, sendo o
“porto seguro” das idas e vindas de minhas travessias profissionais
e pessoais de integração com o meu SER, a minha essência.

AGRADECIMENTOS

*A gratidão não nos tira nada, ela é dom em troca,
mas sem perda e quase sem objeto. A gratidão
nada tem a dar, além do prazer de ter recebido.*

ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Ao meu orientador Prof. Dr. Pedro Cunha,

por acolher-me desde a primeira interação e por ter acreditado na potencialidade do meu trabalho de pesquisadora, quando aceitou orientar-me nesta jornada luso-brasileira. E em especial, pelas palavras de encorajamento no momento mais delicado do processo de pesquisa, quando perdi boa parte da minha produção e tive que recomeçar. Seu exemplo me inspira e reforça meu rigor acadêmico. A delicadeza das palavras e do trato, são sinônimos de respeito, em primeiro lugar, ao ser humano.

Prof. Dr. Armino Teodósio,

por ter-me acolhido e me encorajado, aceitando o desafio da coorientação, incluindo-me no Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (NUPEGS) da PUC-Minas e no Café com Pesquisa da USP, setores de sua coordenação. Em nossas conversas, sempre uma palavra de orientação e conexão com este meu estudo científico. Há muito insistia para que eu me dedicasse à pesquisa, e neste momento de mudança de rumos profissionais, têm sido preponderantes as nossas conversas e interações. Um professor que se interessa profundamente pelo seu orientando, conduzindo-o sempre, nessas interações, à reflexão acadêmica e ao aprendizado.

Professores da Universidade Fernando Pessoa,

por acolher e compartilhar, de forma amorosa, sua experiência e conhecimento.

*Colegas do NUPEGS (PUC-Minas) e do
Café com Pesquisa (USP),*

pela generosidade da partilha de reflexões que contribuíram com o minha pesquisa.

Irmãs, Sobrinhas, Amigas e Comadres,

pela presença constante, incentivando minha jornada e valorizando minhas buscas e conquistas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Frente de mineração do Médio Espinhaço	32
Figura 2	Vista panorâmica de Morro do Pilar	33
Figura 3	Mapeamento dos conflitos ambientais em Minas Gerais	38
Figura 4	Triângulo de Foucault	42
Figura 5	Relacionamento entre interesses, direito e poder	49
Figura 6	Estrutura societária da Manabi S.A.	64
Figura 7	Projetos minerários na bacia do Rio Santo Antônio, com ênfase nos municípios inseridos no Trecho 1 do complexo Manabi	67
Figura 8	Projeto Manabi e outros <i>players</i> da região	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	População do município de Morro do Pilar	36
Quadro 2	Principais linhas teóricas de abordagem do conflito	47
Quadro 3	O risco e a oportunidade proporcionados pelo conflito	54
Quadro 4	Entrevistados da pesquisa	60
Quadro 5	Perfis dos representantes dos três setores: governo, empresa e sociedade	61
Quadro 6	Linha do tempo – Manabi Logística S.A.	65
Quadro 7	Linha do tempo – Dutovias do Brasil S.A.	65
Quadro 8	Linha do tempo – Morro do Pilar S.A.	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Crescimento da renda per capita versus crescimento do PIB per capita	40
----------	--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Redução do crescimento demográfico	37
-----------	------------------------------------	-------	----

LISTA DE SIGLAS

AMME	Associação dos Municípios do Médio Espinhaço
CMV	Comissão de Valores Imobiliários
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
EIA	Estudo de Impacto Ambiental
FAFICH	Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
GESTA	Grupo de Estudos em Temáticas Ambientais
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBRAM	Instituto Brasileiro de Mineração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
S.A.	Sociedade Anônima
SEDRU	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

ANEXOS

Anexo I	Roteiro de entrevista – representantes do governo (Estado e Prefeitura)	98
Anexo II	Roteiro de entrevista – representantes da sociedade civil organizada	100
Anexo III	Roteiro de entrevista para os representantes da iniciativa privada - empresas	102
Anexo IV	Entrevista para os representantes do governo (Estado e prefeitura)	104
Anexo V	Entrevista para os representantes da sociedade civil organizada	109
Anexo VI	Entrevista para os representantes da iniciativa privada – empresa	116

SUMÁRIO

Epígrafe	X
Resumo	XI
Abstract	XII
Dedicatória	XIII
Agradecimentos	XV
Lista de Figuras	XVII
Lista de Quadros	XVIII
Lista de Tabelas	XIX
Lista de Gráficos	XX
Lista de Abreviaturas	XXI
Índice de Anexos	XXII
1 INTRODUÇÃO	25
1.1 Problema de pesquisa	27
1.2 Objetivos	27
1.2.1 Objetivo geral	27
1.2.2 Objetivos específicos	27
1.3 Justificativa	28
1.4 Contribuições teóricas e empíricas	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1 Minas Gerais – Polo Mineral	31
2.1.1 Médio Espinhaço – cenário minerário	32
2.2 Morro do Pilar – território minerário	33
2.3 Poder	41
2.4 Conflito	45
2.4.1 Conceituação de conflito	46
2.4.2 Origem ou pontos de alavancagem dos conflitos	47
2.5 Gestão construtiva de conflitos	50
3 METODOLOGIA	56
3.1 Tipo de abordagem	56
3.2 Estratégia de pesquisa	57
3.3 Método de pesquisa	58
3.4 População e amostragem	58
3.5 Técnicas e Instrumentos de coleta de dados	61
3.6 Técnica de análise de dados	63
3.7 Caracterização e contextualização da empresa em estudo	63
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	69
4.1 Análise da interação dos atores no território	69
4.2 Análise do processo de interação dos atores no território	73
4.3 Análise da percepção dos conflitos de poder pelos representantes da sociedade civil, estado e empresa sobre poder e conflito	76
4.4 Síntese analítica	82
5 CONCLUSÕES	85
REFERÊNCIAS	88

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos tem ganhado cada vez mais atenção no meio acadêmico, em especial sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável, em função dos contornos complexos das relações entre os atores e seus interesses legítimos ou não, em um mesmo território. Nesse contexto, o cuidado com a gestão das relações entre as partes interessadas em território minerador passa a exigir, com maior ênfase, a atenção dos teóricos da Administração, no que concerne às complexidades que envolvem a implantação dos projetos de exploração mineral.

Embora ainda timidamente e sem saber de suas reais capacidades, emerge, no meio ambiente de um convulso mundo globalizado, uma sociedade mais participativa e interessada nas decisões que dizem respeito às questões socioeconômicas, ambientais, culturais e políticas, plataformas que vêm conformando a tônica das interações entre os atores envolvidos com os interesses constitutivos dos binômios Governo/Sociedade e Sociedade/Empresa.

No bojo dessa complexa interatividade, tem-se que o contributo real da promoção do desenvolvimento sustentável impescindem de parcerias intersetoriais ou tri-setoriais, e que a junção desses atores de estruturas sociais e interesses, muitas vezes distintos, requer dos mesmos habilidades para negociar e gerir de forma construtiva os conflitos estabelecidos nesta conjunção. Por isso,

Entender o conflito em termos de epistemologia plural e diversificada, enraizada em um conhecimento interdisciplinar entre os contributos da Psicologia e Sociologia sobre o assunto (pelo que não será de estranhar que a abordagem psicossocial seja a que se aponta aqui com maior relevo), passa por ter em conta a multiplicidade e a complexidade da realidade conflitual (Cunha; Leitão, 2012, p. 23).

Sabe-se que, em muitos casos, os conflitos entre seres humanos têm origem na falta ou na limitação de recursos materiais. No caso de um território minerador, essa carência é potencializada pela escassez dos recursos naturais de sobrevivência humana e, conseqüentemente, da fragilidade socioeconômica imposta às suas populações, tornando a disputa por esses recursos mais intensa e tensa e, por conseguinte, gerando conflitos de toda a ordem.

Na esfera dos binômios Governo/Sociedade e Empresa/Sociedade, é notório o desequilíbrio das estruturas de poder. Em se tratando de estruturas trissetoriais para efetividade do desenvolvimento sustentável, tal desequilíbrio torna-se ainda mais evidente.

Por isso, negociar os interesses sob a perspectiva do ganha-ganha, torna-se crucial para o sucesso dos projetos que visam tal fim. É então que o poder se impõe como obstáculo gerador de conflitos.

Por isso, ao formular a sua teoria do poder, Foucault extraiu, histórica e empiricamente, das relações de poder, os operadores de dominação no que ela tem de factual, de efetivo, para demonstrar:

(a) que são as relações de sujeição efetivas que fabricam sujeitos; (b) como os diferentes operadores de dominação se apoiam uns nos outros, remetem uns aos outros; (c) como, em certo número de casos, se fortalecem e convergem; e (d) também como, nos outros casos se negam ou tendem a se anular (Foucault, 2000).

Assim, o equilíbrio entre poder e forças é fundamental para o sucesso dos projetos de interesse público, o que muitas vezes não ocorre, exatamente em função de interesses divergentes entre as partes neles envolvidas. Além de promover o desequilíbrio das estruturas de poder das instituições, os interesses divergentes afetam o valor tempo de cada uma delas. Apesar do discurso indicar a convergência de interesses e de tempo das partes envolvidas, o que se observa na prática é que tais fatores pouco coincidem, o que exige o uso de mais habilidades por parte dos interlocutores/facilitadores no processo de gestão de conflito e na negociação intra e interinstitucional. Nesse caso, evidencia-se, fortemente, a necessidade de equilibrar as forças entre os grupos de interesse para alcançar a efetividade dos processos empreendidos no território. Razão pela qual os gestores do conflito devem ter conhecimento de que

a escalada irracional dos conflito resulta de um círculo vicioso de acção e reacção, de tal forma que se gera uma espiral de acções, em que cada parte envolvida responde às outra, facilitando, deste modo, o confronto e, conseqüentemente, a redução de esforços, com vistas à solução do confito (Cunha; Leitão, 2012, p. 26).

Em vista disso, a partir de proposta teórica assentada nos registros científicos relativos ao poder, ao conflito e à gestão construtiva do conflito, pautando-se em parcerias intersetoriais na esfera do desenvolvimento austentável, propõe-se com este estudo formular uma análise dessas relações ocorridas no território de Morro do Pilar, Minas Gerais, alvo da implantação de grandes projetos minerários, após um longo período de paralisação econômica.

1.1 Problema de pesquisa

Dessa forma, visando o desafio de gerir conflitos de interesse entre as partes motivadas em gerar valor compartilhado, propõe-se, com este estudo, responder à seguinte questão de pesquisa: *Como ocorre a gestão de conflitos nas parcerias intersetoriais estabelecidas entre Governo do Estado de Minas Gerais/Prefeitura e Empresas/Sociedade Civil para o desenvolvimento sustentável no território de Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil?*

1.2 Objetivos

De modo geral, pretende-se reunir elementos que levem a uma reflexão possibilitadora da compreensão dos conflitos inerentes à interação de atores em um mesmo território, de forma a verificar se as estruturas de poder estão preparadas ou dispostas a interagir e negociar no modo ganha-ganha, superando os conflitos entre as partes com uma gestão construtiva, em prol do desenvolvimento sustentável.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos atores relativa aos conflitos de poder e à sua gestão pelas partes da relação intersetorial, no contexto da implantação de um projeto minerador de grande porte no município de Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- . Caracterizar o município de Morro do Pilar.
- . Identificar e mapear as empresas com projeto minerário no território.
- . Caracterizar e analisar o processo de interação dos atores no território.
- . Identificar e especificar as causas dos conflitos estabelecidos no território.
- . Analisar a percepção de conflito e poder pelos representantes da sociedade civil, Estado e empresa.

Com os objetivos específicos, pretende-se alcançar o entendimento das relações de poder e os conflitos estabelecidos em Morro do Pilar pela percepção de cada uma das

partes, visando confirmar, ou não, a existência de um diálogo voltado para ganhos mútuos legítimos, em benefício do território favorecido com projetos de mineração, com acenos para o desenvolvimento sustentável da região.

1.3 Justificativa

No tempo presente, em que o desenrolar do processo de desenvolvimento econômico resultou no sistema neoliberal, responsável por uma maior intervenção do Estado na ordem econômica em situações de risco à sociedade, e o Poder Público se vale de diferentes instrumentos para assegurar o bem-estar coletivo, tem-se como primordial o estudo dos conflitos originados dessa intervenção estatal que, conseqüentemente, reúne na arena econômica a disputa de interesses dos três setores envolvidos: Estado, sociedade e empresa.

Tem-se que, compelido a estimular empreendimentos em setores onde a produção é escassa e, portanto, as necessidades dos cidadãos são mal ou nada atendidas, o Estado

o faz no intuito (...) de preservar o mercado, garantindo o seu adequado funcionamento, evitando que da livre concorrência possam advir conseqüências danosas à ordem pública (como a formação de monopólios e o abuso de posição dominante), e tudo com vistas a permitir uma melhor distribuição da renda, buscando a eliminação das desigualdades, buscando realizar, assim, a justiça social (Bonfim, 2011).

Neste sentido, Bresser Pereira aponta para a importância do conceito de Estado no sistema capitalista:

O Estado é uma parte da sociedade. É uma estrutura política e organizacional que se sobrepõe à sociedade ao mesmo tempo que dela faz parte. Quando determinado sistema social passa a produzir um excedente, a sociedade divide-se em classes. A classe dominante que então surge necessita de condições políticas para apropriar-se do excedente econômico. A institucionalização de um estado-nação soberano e, como parte deste, de um Estado, são o resultado dessa necessidade (Bresser Pereira, 1995, p. 86).

Há que considerar, ainda, no âmbito deste estudo focado nos conflitos originados nas relações de poder, que “o Estado é uma organização burocrática ou aparelho que se diferencia essencialmente das demais organizações, porque é a única que dispõe do poder extroverso – de um poder político que ultrapassa seus próprios limites organizacionais” (Bresser Pereira, 1995, p. 89-90). Mais importante, no entanto, é entender que:

O poder do Estado se exerce sobre um território e uma população, os quais não são propriamente os elementos constitutivos do Estado, mas do estado-nação. Na verdade são os objetos sobre o qual se exerce a soberania estatal, ao mesmo tempo em que a população transformada em povo, de conjunto dos cidadãos, assume papel de sujeito do próprio Estado (Bresser Pereira, 1995, p. 90).

Todavia, de outro lado, tem-se a relação do Estado com as classes economicamente mais poderosas (as detentoras do capital e, portanto, das empresas mineradoras), que se apropriam do excedente produzido por deter a propriedade dos meios de produção e comunicação, mas também por controlar o próprio Estado, tornando-se a classe dirigente. A saber, “o controle do Estado reforça o seu controle sobre os meios de produção, e vice-versa” (Bresser Pereira, 1995, p. 90).

É neste complexo contexto de poder, marcado pela desigualdade de forças, onde se digladiam os interesses do Estado, da empresa e da sociedade, que ocorrem os conflitos objeto deste estudo, ora postos em discussão, com o objetivo de avaliar a sua percepção pelos atores envolvidos e a possibilidade de sua gestão construtiva.

Considerando a complexidade da realidade conflitual em foco, pode-se classificar como ousadia empresarial o desafio de implementar projetos de mineração em áreas de preservação ambiental e cuidado social, não só pela própria dificuldade inerente à conciliação dos interesses das partes envolvidas mas, em especial, pela mobilização da sociedade civil, politicamente articulada em defesa da adoção, pelas empresas e governos, de uma gestão ambiental socialmente responsável, desde o desenho do projeto, incorporando a sustentabilidade de forma transversal na organização dos processos, passando por uma salutar interação com os atores locais, até a exigência de uma gestão construtiva dos conflitos, que se impõe, cada vez mais, como estratégia de relacionamento. Neste sentido, é preciso ter em mente que:

Os conceitos (e a sua respectiva distinção) de sinergia e antagonismo são pertinentes para compreender-se a dinâmica do conflito, mas é igualmente fundamental entender que na realidade das relações humanas as tensões sinérgicas e antagônicas se encontram interligadas entre si, existindo simultaneidade de motivações para cooperar e para conflitar, objetivos comuns e divergentes, interdependência positiva e negativa (Deutsch, 1990; Fauvet, 1975, Jaca e Riquelme, 1993; Pruitt, 1998; Rubin, Pruitt e Kim, 1994).

Para além do desafio representado pela conquista da licença ambiental – Licença Social para Operar – necessária à implantação de um projeto desta natureza, tem-se, ainda, a necessidade de investimento em tecnologias inovadoras, não só em termos de maquinário

industrial, mas, principalmente, em termos de recursos humanos, ou seja, em profissionais preparados para a gestão construtiva de conflitos.

1.4 Contribuições teóricas e empíricas

Sob a ótica científica, a presença dos conflitos nas relações inter e intrapessoais e inter e intragrupais assume relevância, por constituir uma das maiores dificuldades do ser humano. Daí a sua abordagem vir se impondo, “nas últimas décadas, em vários domínios de conhecimento devido, fundamentalmente, ao facto de proporcionar grandes avanços técnicos em termos de intervenção psicossocial” (Cunha e Leitão, 2012, p. 20).

Dessa forma, as contribuições dessa pesquisa alcançam implicações gerenciais empíricas que podem concorrer para a melhoria da performance dos profissionais da Administração, especificamente, na gestão construtiva dos conflitos presentes nas relações entre os representantes do Estado, da empresa e da sociedade, no âmbito da implantação de projetos minerários em territórios economicamente afetados por incertezas locais e regionais.

Como contribuição teórica, destaca-se a diversificada revisão da literatura, que alcançou, dentre outras, publicações dos teóricos da Administração – Rahim (2002); Psicologia Social – Cunha e Leitão (2012), Deutsch (1990), Pruitt (1998), Bowditch (2002), Vecchio (2008); Antropologia – Wolf (2003); Economia – Bresser Pereira (1995); Gomes (2006); e Filosofia – Foucault (1979), Marx (1975), Bobbio (2000).

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A exploração teórica do tema em estudo, concentrada nos fatores conformadores dos conflitos gerados por relações intersetoriais envolvendo o Estado, a empresa e a sociedade civil, em confronto surgido da implantação de um projeto minerador de grande porte em município de pequeno porte, envolveu a abordagem de teorias do poder e do conflito, com ênfase para a gestão construtiva de conflitos, pela ótica de teóricos da Administração.

2.1 Minas Gerais – Polo Mineral

A extração de minérios foi um dos principais eixos da exploração colonial portuguesa e espanhola em terras latino-americanas e marcou a reorganização territorial, social, política e cultural das sociedades que foram palco da atividade extrativista. Essa utilização comercial do solo possibilitou não só as primeiras fases da exploração mineral, quanto suas transmutações ao longo dos séculos.

Nesse processo, foram surgindo novas formas de perceber e compreender os vários mecanismos de exploração e de desagregação das comunidades, de reconhecer os impactos sociais e ambientais causados pelas atividades mineratórias, de avaliar os prejuízos, identificar os direitos das populações afetadas e lutar por eles. Observa-se, todavia, que certos ganhos foram sendo registrados.

Considerando o cenário nacional, segundo o Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM, Minas Gerais ocupa o primeiro lugar na produção de minério de ferro, dominando 72,5% das reservas e teor médio de 46,3%, com Mato Grosso do Sul apresentando 13,1% e teor médio de 55,3%, e o Pará 10,7% e teor médio de 64,8% (DNPM, 2014).

Conseqüentemente, segundo dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2012), só entre 2011 e 2015, estava previsto um investimento em Minas Gerais de cerca de US\$ 25 bilhões relativos à exploração mineral, com cerca de US\$20,4 bilhões do investimento total voltados para a exploração de minério de ferro.

Assim, historicamente, a mineração sempre fez parte do desenvolvimento do Estado de Minas Gerais, que produz cerca de 160 milhões de toneladas/ano de minério de ferro, sendo responsável por aproximadamente 53% da produção brasileira de minerais

metálicos e 29% de minérios em geral, estando a atividade minerária presente em cerca de 250 dos seus 853 municípios (IBRAM, 2014).

2.1.1 Médio Espinhaço – cenário minerário

Até o ano 2015, o setor de mineração, em especial de ferro, viveu momentos de crescimento exponencial pressionado pela demanda do mercado mundial, principalmente pelos mercados da China, Oceania e Europa, o que estimulou impactantes investimentos do Estado em projetos de exploração minerária. As reservas existentes no Médio Espinhaço, há muito conhecidas mas não exploradas, eram consideradas economicamente inviáveis, em virtude dos elevados investimentos necessários ao beneficiamento e escoamento. No entanto, com o avanço tecnológico e o aumento significativo nos preços do mineral no mercado internacional, este cenário mudou, com o Médio Espinhaço passando a atrair a atenção de investidores. Agora, a região começa a trilhar um caminho similar ao do Norte de Minas, que já conta com projetos bilionários em fase de implantação.



FIGURA 1 – Frente de Mineração do Médio Espinhaço
Fonte: Diário do Comércio (2012)

Dentre os investimentos mais relevantes na região do Médio Espinhaço, destacam-se R\$3,84 bilhões da empresa mineradora Anglo Ferrous, subsidiária da Anglo American

no Brasil, em Conceição do Mato Dentro, e o projeto da Manabi S.A., com previsão inicial de investimento de R\$ 6,25 bilhões para 25 milhões de toneladas/ano (JUS BRASIL, 2014), gerando cerca de 8.200 empregos diretos e indiretos em Morro do Pilar.

Nessa mesma linha investidora, a empresa Vale S.A, também detém recursos minerários no município, mas até a finalização desta pesquisa, não houve nenhum registro de assinatura de protocolo de intenção de investimentos com o governo do Estado, a não ser os firmados pelas empresas Anglo American, em Conceição de Mato Dentro, e Manabi, em Morro do Pilar.

A viabilidade econômico-financeira de um empreendimento como o apresentado pela Manabi S.A. para Morro do Pilar, ancorava-se nos preços vigentes no mercado mundial de minério de ferro. Porém, em 2015, ante um cenário econômico atravessado por incertezas locais e regionais, a empresa, que sofreu mudanças estruturais em seu quadro acionário, reduziu o alcance do projeto. Em momento oportuno, serão apresentadas informações consistentes sobre a Manabi S.A.

2.2 Morro do Pilar – território minerário



FIGURA 2 - Vista panorâmica de Morro do Pilar
Fonte: Foto de autor desconhecido.

O desenvolvimento territorial em Morro do Pilar encontra-se além dos dados oficiais, tendo em vista as inferências e as percepções extraídas das reflexões e vivências empreendidas ao longo da elaboração desta pesquisa, novembro de 2011 a fevereiro de 2014, quando esta pesquisadora atuava formalmente na empresa Manabi S.A. Razão pela qual encontra-se apta a apresentar breves considerações sobre o que pode considerado como “processo territorial do município Morro do Pilar”.

Apesar da necessidade de analisar a região como um todo, neste estudo, buscar-se-á fazer um recorte que possibilite o enquadramento do município de Morro do Pilar, área de influência direta do empreendimento minerário da Manabi S.A. sobre o meio ambiente, com base no Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental – EIA-RIMA (do Projeto Minas Rio, comprado pela Anglo American S.A.) e, conseqüentemente, de influência indireta sobre a população local.

A avaliação analítica do município de Morro do Pilar foi pautada no estudo de documentos oficiais, na análise de dados secundários, nas visitas *in loco* e nas sondagens informais com moradores locais e não locais, juntamente com a análise dos dados oficiais do município, como densidade demográfica, Produto Interno Bruto – PIB, sistema de educação e saúde, dentre outros que compõem o perfil do território objeto deste estudo de caso. Além disso, considerou-se a evolução histórica da comunidade local, uma vez que

a atribuição a uma sociedade de uma base territorial fixa constitui em um ponto-chave para a apreensão das mudanças por que ela passa, isso afetando profundamente o funcionamento das suas instituições e a significação de suas manifestações culturais. Nesse sentido, a noção de territorialização é definida como um processo de reorganização social que implica: 1) a criação de uma nova unidade sociocultural mediante o estabelecimento de uma identidade étnica diferenciadora; 2) a constituição de mecanismos políticos especializados; 3) a redefinição do controle social sobre os recursos ambientais; e 4) a reelaboração da cultura e da relação com o passado (Oliveira, 1999, p. 20).

Vale ressaltar que o município de Morro do Pilar encontra-se em um ambiente social extremamente adverso, por situar-se próximo às áreas de exploração mineral da região de Itabira, um dos grandes polos minerais de Minas Gerais. Por explorar um território rico em parques e reservas ambientais, a ação extrativista das mineradoras é alvo constante de resistência e combate. Por isso, a população de Morro do Pilar vem presenciando e vivenciando os conflitos fomentados pela atuação de uma grande mineradora na cidade vizinha de Conceição de Mato Dentro (município limítrofe), que também faz divisa com um dos mais conhecidos destinos turísticos: a reserva ambiental Serra do Cipó. Para agravar o conflito de interesses, a região e o próprio município são

cortados pela Estrada Real, outro grande projeto de atrativo turístico gerido pelo governo do Estado de Minas Gerais, com projeção nacional e internacional. Como salienta Magalhães:

O terceiro caminho da Estrada Real era o Caminho dos Diamantes, que ligava a região de Mariana e Ouro Preto ao distrito Diamantino. É neste caminho que se encontra o distrito de Ipoema, pertencente a Itabira, além de outros municípios e distritos, tais como Bom Jesus do Amparo, Senhora do Carmo, Itambé, Morro do Pilar, Conceição do Mato Dentro e Serro, culminando na cidade de Diamantina (Magalhães, 2007, p. 2).

Dessa forma, cravada aos pés da Serra do Espinhaço, o pequeno arraial de Morro do Pilar, surgido em 1701 (século XVIII), em função da atividade extrativista, já movimentava a economia daquela época pelas trilhas de Minas Gerais, em decorrência da extração e comercialização do ouro. O município servia de via de escoamento, pela Estrada Real, das riquezas como ouro e pedras preciosas do Brasil Colônia, que seguiam para o Rio de Janeiro. Sua economia se valeu dessa exploração até meados do século XIX e, recentemente, viu-se envolvida, novamente, neste ciclo de interesses da indústria da mineração, como atesta Magalhães:

Grande parte do ouro e do diamante que saía da região das minas e passava pela Estrada Real era transportado nos lombos dos muares, conduzidos por tropeiros. Esse foi um dos principais meios de transportes até o final do século XIX e primeiras décadas do século XX. Pela Estrada Real não atravessavam apenas metais preciosos, durante o *boom* aurífero, mas toda sorte de alimentos, armas, pólvora, aguardente, ferramentas, roupas, remédios, correspondências, informações e produtos trazidos da Europa, carregados pelas tropas de muares, guiadas pelos tropeiros. Somente a partir da construção das estradas de ferro, na segunda metade do século XIX, os tropeiros começaram a perder a sua principal função (Magalhães, 2007, p. 3).

Com 477,548 km² de território, o município de Morro do Pilar foi estrategicamente escolhido, em 1814, para receber a Real Fábrica do Brasil, primeira fundição de minério de ferro brasileira. A Fundição Intendente Câmara, como foi batizada, produziu ferro líquido até cerca de 1830, quando encerrou suas atividades.

Elevado à categoria de município com a denominação de Morro do Pilar, pela Lei n° 1039, de 12.12.1953, o então distrito foi desmembrado de Conceição do Mato Dentro. Constituído de distrito sede, foi instalado em 01.01.1954. E assim permaneceu na territorial datada 1-VII-1960, e na divisão territorial de 2007 (Enciclopédia dos Municípios Brasileiros, 1958).

Distante 153 km de Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais, Morro do Pilar é um município da região central de Minas Gerais situado na Serra do Espinhaço – cadeia montanhosa localizada no planalto Atlântico, estendendo-se pelos Estados de Minas Gerais e Bahia. Seus terrenos são constituídos por formações proterozóicas e, por isso, contêm jazidas de ferro, manganês, bauxita e ouro.

Conceitos e denominações diferentes para esta região são encontrados em três documentos oficiais do Governo do Estado de Minas Gerais. Neste estudo, optou-se pela adoção de informações da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana – SEDRU, responsável pelo desenvolvimento do Plano Regional Estratégico envolvendo os Grandes Projetos Minerários no Médio Espinhaço implantados na microrregião de Conceição do Mato Dentro, divisão territorial onde se encontra o município de Morro do Pilar, que também integra a Associação de Municípios do Médio Espinhaço – AMME, cuja presidência já foi exercida por uma prefeita da cidade.

Com uma população que pouco mudou desde a sua fundação na época do ciclo de ouro, o município de Morro do Pilar conta com 3.399 habitantes, de acordo com os dados do censo IBGE 2010/2011, sendo 1709 homens e 1690 mulheres, distribuídos entre a área urbana (1590) e área rural (1809), conforme Quadro 1.

Quadro 1

População do município de Morro do Pilar

População	Total
Homens	1709
Homens na área urbana	1263
Homens na área rural	446
Mulheres	1690
Mulheres na área urbana	1318
Mulheres na área rural	373

Fonte: IBGE, 2011.

Em uma comparação com censos anteriores – 1991, 2000 e 2010, observa-se que a população de Morro do Pilar registrou um crescimento demográfico negativo. Isso se deve à atratividade externa, que leva jovens a deixarem a cidade em busca de estudo e emprego, restando no local os mais velhos e as crianças. Considerando esse êxodo, a estimativa da

população em 2015 era de 3.278 pessoas, segundo levantamento do IBGE (2015), conforme Gráfico 1.

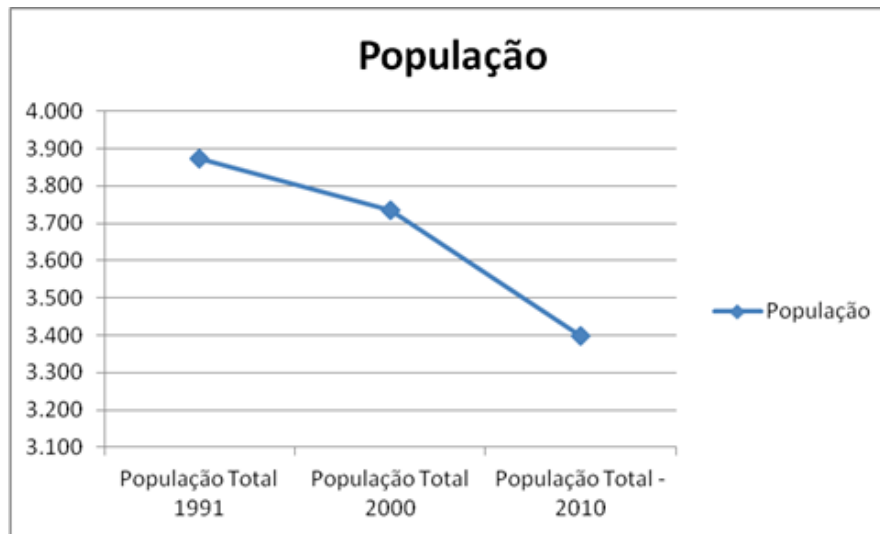


GRÁFICO 1 – Redução do crescimento demográfico
Fonte: IBGE, 2015.

Por causa de suas reservas de ferro e da alta das *commodities*, essa pacata cidade viu-se, 200 anos depois, na mira de interesses e especulações de empresas do setor minerário, movidas por projetos grandiosos para a região. O maior deles, intitulado Projeto Minas-Rio da Anglo American, sediado no município de Conceição do Mato Dentro, provocou impactos diretos em Morro do Pilar, tanto pela proximidade geográfica quanto pela passagem do mineroduto no território do município.

Para além do projeto Minas-Rio operado pela Anglo American, que se arrasta em conflitos socioeconômicos e ambientais, foi apresentado à região, em 2011, especificamente com operação centrada em Morro do Pilar, o projeto de mineração originado da compra de ativos pela empresa Manabi S.A., voltado para a extração de cerca de 25 milhões de tonelada de minério de ferro. No período de lançamento do projeto, iniciado em 2016, o anúncio causou e tem causado muita discussão e conflitos na região, pela ameaça às suas reservas naturais, considerando a fragilidade da região como um todo:

A trajetória do projeto vem sendo uma dura curva de aprendizado. A Anglo American não previu completamente a extensão das negociações com dezenas de agências brasileiras, prefeitos, promotores locais e perto de 1.600 proprietários de terras em 32 municípios. Carlos Nogueira da Costa Júnior, secretário federal de Geologia, Mineração e Transformação Mineral, diz que poderia ter alertado a empresa: "A Anglo American nunca nos consultou antes de fazer o primeiro investimento para entender o processo de licenças", diz. Carroll disse que o Brasil é um país cujas políticas e regras mudam todo dia, e que não sabe se poderia ter antevisto alguns dos problemas (Jus Brasil, 2014).

O conflito em Morro do Pilar advém do desconhecimento da Anglo American de que município está localizado em área crítica, ou seja, no cinturão que se estende ao norte do Quadrilátero Ferrífero, em área total de 477,548 km², marcado pelas agruras da exploração minerária. Por isso, a região foi inserida no mapa de conflitos do Observatório de Conflitos Ambientais de Minas Gerais, instituição coordenada pelo Grupo de Estudos em Temáticas Ambientais – GESTA, do Departamento de Antropologia e Arqueologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – FAFICH, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, que pesquisou os processos hegemônicos de apropriação do território, propiciando a visibilização do conflito e o fortalecimento político-participativo das populações afetadas pela exploração da natureza, liame explorado na Figura 3.

OBSERVATÓRIO DE CONFLITOS AMBIENTAIS

MAPA DOS CONFLITOS AMBIENTAIS



FIGURA 3 – Mapeamento dos conflitos ambientais em Minas Gerais
Fonte: GESTA/UFMG, 2010.

O principal objetivo da pesquisa do GESTA foi desenvolver o mapeamento qualitativo dos conflitos ambientais em Minas Gerais, ocorridos entre os anos de 2000 a 2010, com a identificação, caracterização e classificação dos casos de violação ao meio ambiente. A realização do mapeamento permitiu a sua utilização como instrumento de defesa dos direitos da população e de elaboração e execução de políticas públicas voltadas à sustentabilidade e à democratização da apropriação dos territórios e das condições naturais vida para os grupos economicamente fragilizados.

Sabe-se da existência de uma infinidade de estudos específicos sobre os conflitos propriamente ditos, principalmente, os de natureza socioambientais e econômicos causados pelos grandes empreendimentos em áreas de exploração de minério de ferro, conforme o mapeamento do GESTA (2010), e de outros tantos pesquisadores que se debruçaram em pesquisas sobre este importante problema social.

Porém, este estudo não se ateve a relatar os muitos conflitos do território em foco, mas sim focar na sua percepção pelas lideranças neles envolvidas, a saber: da comunidade, da empresa e do Estado. Por se tratar de uma região com baixa densidade demográfica, infraestrutura precária, principalmente a dos serviços básicos (educação, saúde e logística), buscou-se priorizar o entendimento dos conflitos, de forma a solucioná-los pela eliminação ou minimização de suas causas, a partir de um melhor relacionamento entre os interlocutores representativos da comunidade, da empresa e do governo, de forma a possibilitar suas atuações nas duas esferas: institucional e estrutural.

Tal fragilidade político-institucional e socioeconômica de Morro do Pilar fica ainda mais evidente, quando a população e o poder público local se veem às voltas com a possibilidade de um investimento expressivo de capital para o município esquecido e parado no tempo. Se de um lado, tal investimento trará oportunidades de trabalho, por outro afetará o meio ambiente e, conseqüentemente, o modo de vida da comunidade. Assim, o simples anúncio do projeto e o início de estudos são suficientes para gerar ainda mais conflitos em um território já “minado”.

A ocorrência de conflitos é observada tanto entre o poder público municipal e a comunidade quanto entre a empresa e a comunidade, o poder público local (executivo e legislativo) e a empresa, a empresa e o Estado, o município e o Estado e, naturalmente, entre todos os atores ao mesmo tempo. Tem-se uma corrida de interesses entre as partes, onde, nitidamente, se sobrepõe o poder econômico da empresa e o poder Estatal, exatamente pela fragilidade da comunidade em fazer valer seus direitos. Tanto foram os

acordos e os usos inadequados dos recursos no município que, o final do ano de 2015 culminou com a apresentação de um pedido de cassação do mandato da então prefeita, por crime de responsabilidade fiscal, aceito por unanimidade, ou seja, pelos nove vereadores da cidade.

A referida prefeita, que à época enfrentava tal processo, amargava a falta de popularidade, diferentemente, de quando assumiu o cargo. Mas parte das acusações a ela impostas, também têm a ver com o fato de o processo de implementação do projeto de exploração mineral ter sido interrompido pela não obtenção de todas as licenças ambientais necessárias, o que provocou mudanças na estrutura da empresa e, em determinado tempo, a sua venda. Assim, tais conflitos foram motivados por problemas no processo de licenciamento do empreendimento e por alteração no quadro de acionistas e na diretoria da empresa, o que gerou modificação nos planos anteriormente fixados para o empreendimento.

O principal empregador de Morro do Pilar é a gestão pública, seguido dos titulares do agronegócio de base familiar, que também podem ser considerados empregadores, visto que boa parte da população reside na zona rural. Como os processos de produção agrícola são rudimentares e frágeis por causa do relevo acidentado e pobre para cultivos na região, a pecuária familiar apresenta características próprias e se mantém com pequenas culturas de subsistência.

Com esse quadro de geração de renda, o PIB do município acompanha o dos municípios de pequeno porte da região, tendo apresentado 4,33% de taxa média de crescimento do PIB per capita, no período de 2000 a 2010 (Tabela 1).

Tabela 1

Crescimento da renda per capita *versus* crescimento do PIB per capita

Município	Taxa Média Anual de Crescimento Renda Per Capita 2000 a 2010 (%)	Taxa Média Anual de Crescimento PIB per Capita 2000 a 2010 (%)
Morro do Pilar	3,92	4,33

TABELA 1 – Crescimento da renda per capita *versus* crescimento do PIB per capita
Fonte: IBGE/FJP, 2011.

Anunciado com muita expectativa em 2012, o mega projeto de mineração da Manabi S.A. para Morro do Pilar não se concretizou. Adquirida recentemente por novos acionistas, a Manabi assumiu nova razão social – MLog, mudando seu foco de atuação: operações de terminais portuários e soluções logísticas em navegação.

2.3 Poder

Um dado sistema de intenções de poder projetou sobre o município do Morro do Pilar um sistema sêmico, tornando enunciável a territorialização da mineração. Ao enunciá-la a partir da formação de espaços de privilégios no contexto social, seja pelo indivíduo ou pelas instituições políticas e empresarial, o poder passou a exprimir seu significado de força, persuasão, controle e regulação de normas.

Segundo o dicionário de filosofia, o vocábulo “poder” é definido como “a capacidade de conseguir algo, quer seja por direito, por controle ou por influência. O poder é a capacidade de mobilizar forças econômicas, sociais ou políticas para obter certo resultado” (Blackburn, 1997, p. 301).

O dicionário de política apresenta uma classificação ampla de poder, essencial a este estudo, pois situando-o em esferas distintas: poder social, poder político, poder constituinte, poder moderador, poder potencial, poder coordenador, entre outros tipos, mas sempre com o vocábulo “poder” associado a “autoridade”, gerando o tipo de conceituação: “É poder social a capacidade que um pai tem para dar ordens a seus filhos ou a capacidade de um governo de dar ordens aos cidadãos” (Bobbio, 2000, p. 933).

Na perspectiva deste estudo, partiu-se da análise da composição de forças e das relações de poder entre o primeiro (Estado), segundo (empresa) e terceiro setor (sociedade) envolvidos, em um determinado território, no processo de implantação de um projeto minerário. Observando a dinâmica da mobilização de forças, intimamente ligada às dinâmicas do relacionamento indivíduos/instituições, ao longo do tempo e do espaço, foi possível perceber um poder fluido, mesmo que, por vezes, as partes envolvidas não estivessem conscientes de exercê-lo.

Neste sentido, Michel Foucault apreende o poder

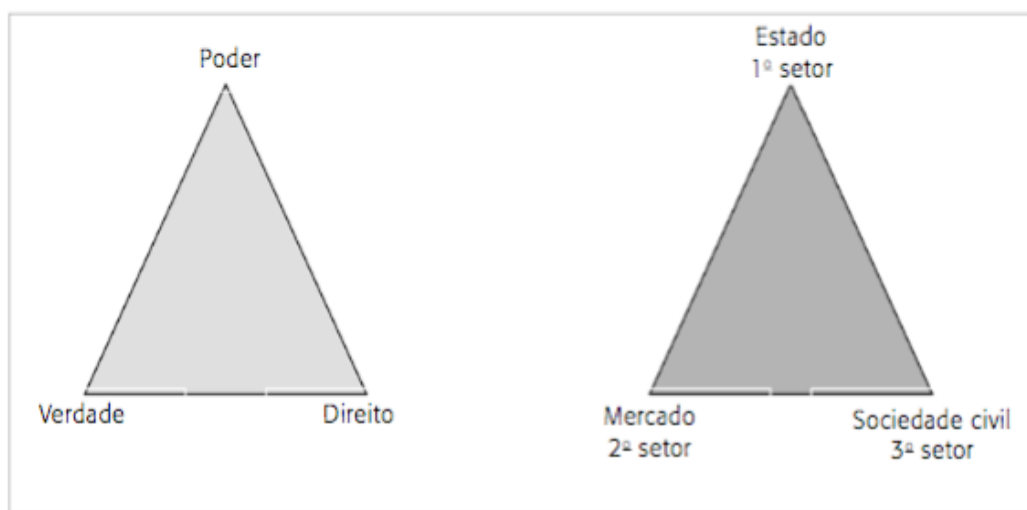
não como algo dividido entre os que o possuem, os que o detêm exclusivamente e os que não o têm e o suportam. O poder tem de ser analisado como algo que circula, ou melhor como algo que não funciona senão em cadeia. (...) ‘O poder funciona, exercita-se através de uma organização reticular’ (Foucault, 1992, p. 144).

Assim, para o filósofo, “o poder nunca está localizado aqui e ali, nunca está em mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem”. Contrariamente, o poder funciona e se exerce em rede. Assim: “Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder, e de sofrer sua ação; nunca são alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles” (Foucault, 1989, p. 183).

Segundo seu entendimento, são essas correlações de força, em sua desigualdade, que, continuamente, induzem estados de poder sempre localizados e instáveis. A onipotência do poder se impõe,

porque se produz a cada instante, em todos os pontos, ou melhor, em toda relação entre um ponto e outro”. Assim, “o poder está em toda parte; não porque englobe tudo, e sim, porque provém de todos os lugares”. O poder não é, pois, uma instituição nem uma estrutura e, também, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados, mas “o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada (Foucault, 1988, p. 103).

A partir dessa conceituação, é possível alcançar entendimento do triângulo estruturado por Foucault (1992) no tradicional tripé social: Estado (primeiro setor), empresa (segundo setor) e sociedade civil (terceiro setor). A Figura 4 retrata a raiz temática deste estudo, que busca identificar o poder dos atores de cada um desses setores que se inter-relacionam no processo de implantação e gerenciamento do projeto de exploração mineral, a saber: antes, no decurso e após sua implementação na cidade de Morro do Pilar.



Fonte: Dados primários (2009).

FIGURA 4 – Triângulo de Foucault
Fonte: FERREIRINHA; RAITZ, 2009.

A analogia exposta por Foucault (1992) atesta a inter-relação entre as ações e as políticas que perfazem o Poder, o Direito e a Verdade, e aquelas que permeiam a tríade Estado-Mercado-Sociedade Civil. Assim, pode-se concluir que a harmonia das relações de poder-direito e poder-verdade entre o Estado, o mercado e a sociedade civil é essencial para que as políticas e ações sejam fundamentadas em princípios éticos.

É neste contexto que interagem as intenções das partes e são estabelecidas as suas relações com o poder e a economia política, entendidas como as relações de interação entre a história local e a implantação de projetos de interesse público. Neste sentido, Eric Wolf vê a relação de poder

como a capacidade de uma pessoa impor sua vontade sobre outra na ação social – nas relações interpessoais. O poder tático ou organizacional como a instrumentalidade de um agente para ‘circunscrever as ações de outros dentro de determinados cenários’, controlando como as pessoas mostram suas potencialidades e interagem umas com as outras. E por fim, ‘o poder estrutural que molda o campo social de ação, de forma a tornar possível alguns tipos de comportamento, enquanto dificulta ou impossibilita outros’. Poder capaz de ‘organizar e orquestrar os próprios cenários e especificar a distribuição e direção dos fluxos de energia’ (Wolf, 2003, p. 326).

O autor defende que, em muitos casos, o entendimento de poder se dá por meio do recurso da disciplina, que pode ser observada em diversas relações formais e não informais que se estabelecem no primeiro, segundo e terceiro setor, a exemplo das relações opressor *versus* oprimido, mandante *versus* mandatário, persuasivo *versus* persuadido e outras tantas formas estabelecidas pela cultura, seja de uma empresa, do Estado e ou da sociedade, a partir do modelo comando/controle *versus* comandado.

Partindo da análise desses antagonismos, dessas oposições, Foucault (1999, p. 234) argumentou que: “para compreender o que são relações de poder talvez devêssemos investigar as formas de resistência e as tentativas de dissociar essas relações”. Ou seja, o poder é uma relação de forças que se encontra presente, e em constante movimento, em todos os espaços sociais, sejam eles públicos ou privados, gerando tensões que se expressam em toda relação. A resistência comparece, então, como parte constitutiva dessa relação, pois ela está sempre presente, e se configura como o grito do descontentamento anunciando o exercício da liberdade.

Neste sentido, tem-se a importante observação de Foucault (1979, p. 289), que pressupõe a população não apenas como força do soberano, mas como sujeito das necessidades e aspirações, consciente daquilo que quer, embora inconsciente em relação ao que se quer que ele faça: “O interesse individual – como consciência de cada indivíduo

constituente da população – e o interesse geral – como interesse da população”. Dessa forma, administrar projetos que perpassam o interesse público tanto no plano das necessidades como das aspirações, exige que estejam identificados com a comunidade não só pelo aspecto quantitativo de demanda mas, principalmente, pelo aspecto qualitativo que garanta sua sustentabilidade.

Nesta direção, Foucault (1979) esclarece que o poder não está localizado em uma única organização. E que se bem observado pelas partes, pode, sim, reprimir manifestações, mas também pode produzir conhecimento. No seu entendimento, para que se possa analisar as vertentes de poder, é preciso produzir uma leitura analítica dos fatos, a partir do recorte do tempo, da história e do espaço. O filósofo salienta que

Trata-se (...) de captar o poder em suas extremidades, em suas últimas ramificações (...) captar o poder nas suas formas e instituições mais regionais e locais, principalmente no ponto em que ultrapassa as regras do direito que o organizam e delimitam (...). Uma perspectiva menos jurídica do exercício do poder (Foucault, 1979, p. 182).

É nesta linha de raciocínio de poder fluido no movimento do tempo e espaço, que se encontram as ressonâncias nas relações de poder intersetoriais estabelecidas em um processo de implantação de projeto mineral. Ao longo de seu processo, é possível observar o movimento de poder fluindo entre as partes interessadas, ou seja, a forma como cada uma delas usa ou deixa de usar o seu poder natural, para equilibrar as relações. Embora seja comum se sobrepor a setor mais vulnerável (sociedade) tanto aqueles que têm o poder da caneta (governo municipal, estadual e federal) como o que detém o poder do capital e da prerrogativa de execução (empresa). É quando surge a resistência ao poder como único recurso da parte mais fraca da relação para proteger seus interesses. Avalizando tal entendimento, Ricardo entende que:

O poder não pode ser concebido como estático, sendo produzido através da agregação de um sistema de significações, por parte dos interesses dos vários subgrupos que, simbolicamente, constroem uma realidade (...) que funciona a seu favor. Opera-se, assim, uma nova dualidade: **os interesses dominantes são mais capazes de mobilizar estruturas a seu favor e, por sua vez, estes sistemas de símbolos produzem e reproduzem o domínio de certos grupos de interesses** (Ricardo, 2000, p. 597, grifo nosso).

Neste sentido, Marx (1979) atesta que as relações sociais entre os homens se dão por meio das relações de oposição, antagonismo e exploração, sendo este o principal mecanismo de sustentação do capitalismo. Opondo-se às ideias liberais, que consideram os homens, por natureza, política e juridicamente iguais, Marx nega a

existência dessa igualdade natural. Contrariamente, defende a tese de que numa sociedade onde predomina o capitalismo, as relações de produção inevitavelmente provocam as desigualdades sociais responsáveis pela formação das classes sociais.

De outro lado, Kohán (2001, p. 32) defende que: “o âmbito do poder é aquele onde se produzem, se constituem e se reproduzem as relações sociais. O âmbito onde se formam e se realizam (a partir de relações anteriores) relações sociais, depois do qual tem lugar seu processo de reprodução.” Assim sendo, o autor conclui que “o poder constitui o âmbito das relações de forças – que atravessam tanto as relações sociais como as relações políticas – onde se produzem e reproduzem novas relações a partir da ruptura das anteriores. Neste sentido, Marx destaca a impotência da parte mais fraca da relação de poder, ao defender que

Na produção social de sua existência, **os homens entram em relações determinadas, necessárias, independentes de sua vontade**: estas relações de produção correspondem a um grau determinado de desenvolvimento de suas forças produtivas materiais. O conjunto destas relações de produção constituem a estrutura econômica da sociedade, a base real, sobre a qual se eleva uma superestrutura jurídica e política e à qual correspondem determinadas formas de consciência social (Marx, 1975, p. 10, grifo nosso).

E nesse contexto, considerando a complexidade inerente à intersectorialidade predominante no território de exploração mineral, onde o poder do Estado e da empresa confrontam a sociedade, cabe refletir sobre a pergunta de Foucault (1979): “como introduzir a economia – isto é, a maneira de gerir corretamente os indivíduos, os bens, as riquezas no interior da família – ao nível da gestão de um Estado”, se governá-lo “significará, portanto, estabelecer a economia ao nível geral do Estado”, ou seja, “ter em relação aos habitantes, às riquezas, aos comportamentos individuais e coletivos, uma forma de vigilância, de controle tão atenta quando à do pai de família [?]”.

2.4 Conflito

“O conhecimento sobre conflito exige criatividade e possui um componente fortemente ético relativo à liberdade”. Assim, “mais do que uma teoria, o conhecimento sobre os conflitos é um saber prático”, que ensina “como evitar conflitos e como, se não puder evitá-los, vencê-los”. Trata-se, portanto, “de um conhecimento mais político que científico ou filosófico. Para alguns, este conhecimento é um ‘saber fazer’, uma técnica composta de diferentes estratégias para variadas situações” (Gomes, 2006, p. 1).

2.4.1 Conceituação de conflito

A ideia de conflito nos remete à ocorrência de um problema, uma dificuldade que temos com uma ou mais pessoas. De acordo com este dicionário da língua portuguesa, conflito significa divergência; enfrentamento; guerra; luta (Houaiss; Villar, 2001).

Neste sentido, Serrano e Rodriguez (1993) assimilam o conflito como o encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela.

Ao observar o conflito pela ótica da Administração, Vecchio (2008) o define como um produto inevitável da vida organizacional que pode gerar resultados positivos se bem administrado, ou afetar o desempenho, se gerido de forma errada ou se ignorado.

No entendimento de Gasl (1999):

o conflito sempre é resultado da polarização de duas atitudes opostas, contra e a favor das mudanças. E a ‘confrontação atenciosa’ ou autoafirmação seria uma terceira atitude que permita o desenvolvimento do conflito das partes dentro de um contexto de estabilidade estrutural do todo. Ou seja, fazendo com que cada extremo expresse seu ponto de vista sem ameaçar o rompimento da relação (os conservadores expressando sem medo em relação às mudanças; os progressistas expressando sua insatisfação com as situações injustas), transformando o conflito de interesses contrários em um diálogo sobre as diferenças (de idade, de cultura etc.) e em uma negociação realista sobre os limites e os critérios das mudanças possíveis. E a negociação é sempre o objetivo e a saída para o conflito (GASL, 1999, p. 14).

Tem-se, pois, que conflito intergrupais se refere a divergências ou discordâncias entre os membros ou representantes de dois ou mais grupos quanto à autoridade, às metas, aos territórios ou recursos. O conflito pode ocorrer devido a uma série de razões: disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendidos, diferenciação de tarefas e orientações diferentes em relação a tempo, estrutura e relações interpessoais (Bowditch, 2002).

Com relação ao tema desta dissertação, percebe-se duas especificidades: (i) a explosão de conflitos socioambientais; e (ii) o surgimento de novas formas de mobilização e participação cidadã, centradas na defesa dos bens naturais, da biodiversidade, do meio-ambiente e dos direitos humanos. O que caracteriza tais conflitos é a sua ocorrência sistemática em contexto de grande assimetria de poder, onde digladiam interesses e valores divergentes em torno da percepção de território, de recursos naturais, de seu acesso e controle, de concepção de desenvolvimento e mesmo de concepção de democracia.

Segundo Rubin, Pruitt e Quin (1994), desde sempre, os seres humanos pertencentes a comunidades de maior ou menor escala viram-se compelidos a lidar com conflitos consigo mesmos e com o outro. Nessa ótica, o conflito tem sido objeto de estudos de diversas ciências sociais e humanas, como exemplificado no Quadro 2.

Quadro 2

Principais linhas teóricas de abordagem do conflito

Darwin	Conflito entre indivíduo e meio ambiente
Freud	Conflito entre o desejo e a proibição
Marx	Conflito entre classes sociais
Piaget	Conflito na tomada de decisões individuais

Fonte: Cunha; Leitão (2011, p. 21).

Por sua vez, Robbins (2008) elaborou uma linha de tempo da visão dos conflitos na perspectiva corporativa:

- 1 1930 / 1940 – todo conflito era ruim e deveria ser evitado a qualquer custo.
- 2 1950 / 1970 – os conflitos passaram a ser vistos como consequências naturais e inevitáveis dos relacionamentos humanos. Não eram necessariamente ruins.
- 3 1980 – surge uma visão mais interacionista, em que o conflito é visto com um elemento de tensão e desafio.

Nesta abordagem, destaca-se, também, a teoria do conflito no contexto da intersetorialidade, haja vista o objeto de estudo desta pesquisa envolver o conflito de interesses relativo ao Estado, empresa e comunidade, reunidos em um projeto de exploração de minério de ferro implementado em município de pequeno porte.

2.4.2 Origem ou pontos de alavancagem dos conflitos

O tema “conflito” tem constituído a tônica de estudos e pesquisas nas diversas ciências. E esta pluralidade dialética tem origem na essência dos seres humanos, inseridos

em sociedades que suscitam conflitos de relacionamentos tanto sob a perspectiva intrapessoal como interpessoal.

O fenômeno não difere nas organizações políticas, empresariais e da sociedade civil organizada. Todos possuem interesses específicos, porém estão inseridos em sociedades (grupos) que, por vezes, estimulam conflitos, seja para, por meio da resistência, equilibrar as relações, seja para acirrar ainda mais as diferenças.

Analisando o conflito sob a perspectiva das Ciências Empresariais, segundo Morgan (1996), ele se configura em três visões políticas: a unitária, a pluralista e a radical, correspondentes a diferentes concepções históricas do conflito nas organizações, porém atuando como denominadores comuns – poder e interesses divergentes.

De acordo com Van de Vilert (1984), a origem do conflito constitui uma experiência intrinsecamente subjetiva, não tendo que possuir necessariamente uma base objetiva, sendo intrapessoal e social, por se encontrarem implicados outras pessoas e grupos, tais como ocorre: (i) no controle de recursos; (ii) nas diferenças de preferências; (iii) nas diferenças entre valores e crenças; e (iv) na diferença dos objetivos face a relação.

Sob esta perspectiva, pode-se observar que na interação social, principalmente no estabelecimento de relações entre os atores do primeiro, segundo e terceiro setor em um determinado território, tem-se um conjunto de intenções e interesses explícitos e implícitos inerentes da intervenção de um sobre o outro no mesmo território.

Para assimilar o processo da interação social no caso em foco, imprescindível entender que o conceito de intersetorialidade remete, a princípio, à integração de diversos setores da sociedade civil, com vistas à solução de problemas sociais (Cunill Grau, 2005; Junqueira, 2005), como uma estratégia que promove a relação entre atores de diferentes setores por meio da comunicação, da interação e do compartilhamento de saberes e poder em torno de metas ou de objetivos comuns (Coelho, 2009). Assim, podemos considerar a intersetorialidade como um modelo de gestão que se baseia basicamente na contratualização de relações entre diferentes setores, onde responsabilidades, metas e recursos são compartilhados, compatibilizando uma relação de respeito à autonomia de cada setor, mas também de interdependência.

Levando-se em conta que na implementação de um projeto de impacto ambiental a intersetorialidade é um processo político que envolve interesses de vários setores, deve-se considerar as contradições, restrições e resistências na articulação desses setores (Cunill Grau, 2005). Segundo Campos (2000), a ação intersetorial envolve espaços comunicativos, capacidade de negociação e intermediação de conflitos para a resolução ou enfrentamento

final do problema principal, atuando para a acumulação de forças na construção de sujeitos, na descoberta da possibilidade de agir.

Dessa forma, a potencialidade de uma ação intersetorial encontra-se na efetividade de ações coordenadas e na sinergia entre diferentes setores (Inojosa, 1998). Sinergia é definido como “ato ou esforço coletivo, de cooperação” (Priberam Dicionário On-Line); “ação ou esforço simultâneos; cooperação; coesão; trabalho ou operação associados” (Houaiss; Villar, 2001), ou ainda, “ação coordenada de vários órgãos” (Inojosa, 2001).

Inojosa (2001) ressalta que, dada a complexidade da intersetorialidade, na maior parte das vezes, esse tipo de gestão não passa da reunião de diferentes profissionais num mesmo lugar ou com um mesmo objetivo, sem fomentar um diálogo próspero entre os setores. Isto se dá por uma mera aproximação de agentes fechados inseridos na lógica das clausuras setoriais. A intersetorialidade visa, exatamente, superar as clausuras setoriais inseridas em estruturas administrativas marcadas pela competição de interesses diversos, onde se digladiam o direito e o poder (Figura 5), para dar lugar a uma gestão cooperativa, a partir da descentralização das ações e da transferência de poder central às unidades territoriais e a promoção de estruturas de oportunidade (canais de comunicação, informação e participação intersetorial) e acesso a elas.



FIGURA 5 – Relacionamento entre interesses, direito e poder.
Fonte: Morgan (1996).

No entanto, no caso objeto deste estudo, outro aspecto que afeta o desempenho da intersetorialidade é a herança de uma administração pública fortemente marcada por uma hierarquia vertical e piramidal que se torna um entrave no desenvolvimento dos processos,

na medida em que decisões de carácter incremental percorrem um longo processo dentro dos escalões da burocracia, ao invés de ocorrerem na base, ou seja, entre a burocracia de nível de rua. Afinal, a intersetorialidade tem como um de seus objetivos a horizontalização das relações entre os setores com base na interdependência dos serviços, superando as vicissitudes da hierarquia burocrática setorial.

Por isso, é importante compreender como essas relações são estabelecidas e mantidas, com base na análise do arranjo relativo ao caso em estudo: a intersetorialidade envolvendo Estado, empresa e sociedade. No entanto, há que se analisar a relação entre os setores sem supor, *a priori*, um funcionamento perfeito e equilibrado, ou seja, sem conflitos.

2.5 Gestão construtiva de conflitos

Tomando por base a teoria de Cunha e Leitão (2012) sobre a superação de conflitos, a partir da gestão de conflitos interpessoais, intragrupo e intergrupo, priorizou-se, neste estudo, os critérios seguidos na resolução dos conflitos organizacionais, estabelecidos por Rahim (2002).

- 1 Aprendizagem e eficácia organizacionais – uma vez que se espera que a aprendizagem conduza a uma eficácia de longo prazo, as estratégias de gestão de conflito deverão ser delineadas de modo a realçarem o pensamento crítico e inovador, para se aprender o processo de diagnóstico e intervenção nos problemas apropriados.
- 2 Necessidade dos *stakeholders* – as estratégias devem ser desenhadas para a satisfação de necessidades e expectativas dos *stakeholders* estratégicos e para alcançarem equilíbrio entre eles. Nos dias de hoje, em que múltiplas partes participam de um mesmo conflito, o desafio da gestão de conflitos é envolver as partes num processo de solução de problemas que conduza à aprendizagem os *stakeholders* principais.
- 3 Ética – é essencial que os intervenientes das organizações sejam capazes de definir, adequadamente, um problema, em termos de acções éticas que o mesmo despoleta e das suas consequências para a humanidade (Mitroff, 1998).

Apoiando-se em Arnason (1996), Jehn, Northcraft e Neale (1999) e Rahim (2001), o próprio Rahim (2002) argumenta que as estratégias de gestão de conflitos compreendem o reconhecimento dos seguintes pressupostos:

- 1 alguns conflitos, habitualmente causados por reações negativas dos membros da organização e cujos efeitos podem ser negativos no desempenho individual e grupal, podem ter de ser reduzidos (ex.: assédio sexual, ataques pessoais etc.);
- 2 outro de tipo de conflito (desacordo em relação a tarefas, políticas etc.) pode ter efeito positivo na performance individual ou grupal, pelo que as estratégias de gestão passam pela sua manutenção moderada ou geração;
- 3 o fato dos membros organizacionais terem de lidar, quando interagem entre si, com as suas desavenças de forma construtiva, implica a aprendizagem de diferentes estilos de gestão de conflito, de modo a gerir diversas situações eficazmente.

Para Jaca e Riquelme (1998), a situação de conflito caracteriza um processo específico de interação social, “em que os negociadores deixaram de ser atores passivos do encontro, para se converterem em indivíduos e grupos com diferentes interesses e capazes de pensar, de planificar, de pactuar, de estabelecer objetivos estratégicos e, finalmente, de negociar”. Assim, segundo Cunha e Leão (2012), “as distintas modalidades de comportamento conflitual que os indivíduos podem manifestar nessas situações são um fator preponderante para a gestão construtiva deste mesmo”. Para os autores:

A gestão de conflitos envolve parcialmente o diagnóstico e a intervenção, de modo a reduzir o conflito afectivo e a manter um montante moderado de conflito substantivo nos três níveis considerados no conflito organizacional (interpessoal, intragrupal e intergrupalo).

De forma muito sumária, o diagnóstico deverá contemplar informação sobre a necessidade de intervenção e sobre o tipo de intervenção a levar a cabo para gerir o conflito. O relevante aqui é descontinuar a natureza do(s) problema(s).

Se existir demasiado conflito afectivo ou escasso ou demasiado conflito substantivo ou, ainda, se os membros da organização não estiverem a lidar com o conflito de modo eficaz, a intervenção – que pode ser processual ou estrutural – será necessária (Cunha; Leitão, 2012, p. 31).

Segundo os autores, a redução, a potencialização ou a resolução de uma situação de meta ou interesses preferenciais divergentes entre duas ou mais partes envolvidas numa

relação de interdependência, é o objetivo tanto da intervenção processual (comportamental) como da estrutural (Cunha & Leitão, 2012).

Segundo Cisnero, Medina e Dourado (2005), a gestão estrutural se dá por meio do apelo, aos envolvidos no conflito, para se aterem à realidade organizacional, destacando, entre outros, os mecanismos de integração e diferenciação, a hierarquia e alguns procedimentos que, segundo Rahim (2002), se prendem “à perspectiva de alteração da percepção dos colaboradores da organização sobre a intensidade do conflito, nos diferentes níveis organizacionais”.

Quanto à gestão processual (comportamental), um de seus objetivos tradicionais é “avaliar as predisposições dos membros da organização para gerir o conflito e a formação do mesmo, para que os sujeitos aprendam como e quando aplicar as diversas condutas de moro adequado” (Cunha & Leitão, 2012).

Tem-se, pois, patente, as dificuldades da gestão de conflitos no âmbito das parcerias trissetoriais ou intersetoriais que, segundo Teodósio (2008), são acompanhadas pela complexidade e construção de uma práxis não linear, marcada simultaneamente pela ocorrência de processos de conflito e cooperação, engajamento e distanciamento, resistência e adesão.

Neste contexto, prevalecem os obstáculos à gestão construtiva e eficaz dos conflitos, a saber: (i) incapacidade de distinção entre conflito e problema; (ii) subestimação (e também sobrestimação) da própria capacidade de resolução de conflitos; (iii) percepções interpessoais errôneas; (iv) encerramento dos canais de comunicação; (v) disputas a partir de posições rígidas; (vi) discussão sobre fatos do passado; (vii) tendência a culpar o oponente do conflito; (viii) tendência a etiquetar a outra parte (sendo talvez a mais comum o considerar o outro apenas como adversário; (ix) não-aceitação das necessidades e interesses do outro; (x) negação do ato de renunciar até que o outro reconheça seus erros; (xi) negação ao outro do seu direito a trocar; e (xii) ausência de recursos ou má utilização dos mesmos (Cunha & Leitão, 2012, p. 34-35).

Tais obstáculos reforçam, ainda mais, não apenas a percepção dos atores dos entraves ao desempenho do seu papel no processo de inter-relacionamento, mas também os hiatos entre governo, empresa e sociedade, decorrentes da própria natureza dos modelos de governança e gestão, propiciando os conflitos de entendimento, seja das linguagens adotadas por cada ator, seja das oportunidades de ação no tempo e espaço com a estrutura própria de cada um, seja pelos interesses individuais e coletivos de cada setor.

De início, é preciso entender que o conflito surge mais como um processo continuado e sequencial do que como fato isolado. Neste sentido, importante se faz o conhecimento, mesmo que sucinto, das teorias do escalonamento de conflitos, essenciais à sua gestão construtiva. Daí o surgimento de vários modelos para a compreensão da disseminação dos conflitos.

De acordo com Rubim, Pruitt e Kim (1994), a maioria das teorias são fundamentadas em três modelos.

- 1 *Modelo agressor-defensor* – fornece uma explicação útil, mas incompleta dos processos subjacentes à escalada de conflitos.
- 2 *Modelo da espiral de conflito* – ainda que com alguma simplificação, explica o escalonamento de táticas, permitindo compreender o crescimento de uma escalada e a multiplicação de assuntos.
- 3 *Modelo das mudanças residuais* – ainda que também incompleto, introduz o conceito de resíduos, na forma de mudanças que se operam nos envolvidos, os quais encorajam a rivalidade e diminuem os esforços para a resolução.

A visão construtiva do conflito leva à compreensão de seus aspectos negativos e positivos, de suas vantagens e desvantagens. Para facilitar esse entendimento, o Quadro 3 expõe alguns de seus elementos mais comuns a serem vistos tanto sob a perspectiva de risco como sob a perspectiva de oportunidade.

Quadro 3

O risco e a oportunidade proporcionada pelo conflito

Conflito como Risco	Conflito como Oportunidade
Alteração dos canais de comunicação e das interações (muito comum o bloqueio de informação).	Promove aprendizado e mudanças, enfraquece a resistência à inovação e à adaptação. Estimula a criatividade.
Aumento das distorções perceptivas e dos prejuízos (estereotipia negativa).	Ativa e fortalece sentimentos de identidade grupal (lealdade/coesão).
Fomento da polarização e das hostilidade.	Desperta a atenção para problemas que precisam ser resolvidos.
Perda de autoconceito e auto-imagem e redução do sentimento de eficácia.	Testa a balança de poder e recursos.
Diminuição da motivação do grupo de trabalho (força laboral).	Cria oportunidades de desenvolvimento de competências negociais e amplia a percepção de diferentes pontos de vista.
Falta de cooperação e conseqüente aumento de esforço, redução da capacidade de procurar outras alternativas.	Gera cartase, possibilitando a liberação de tensões acumuladas;
Perda de foco e de resultados, reduzindo a performance.	Oportunidade de colocar em contato antagonistas, reforçando e privilegiando as relações de forma construtiva e respeitosa.

Fonte: Adaptado de Cunha e Leitão (2012).

A compreensão do conflito como risco e oportunidade, na visão de Deutsch (1990, 1994), contribui para identificar as competências que, por seu lado, estimulam o seu potencial construtivo: (i) saber em que tipo de conflito se está envolvido; (ii) respeitar a si próprio e aos seus interesses e respeitar a outra parte e seus interesses; (iii) distinguir, claramente, entre interesses e “posições”; (iv) explorar os seus interesses e os da outra parte, de modo a identificar os interesses comuns e compatíveis que ambas partilham; (v) definir os interesses divergentes entre as partes como um problema mútuo a ser resolvido cooperativamente; (vi) manter uma comunicação “aberta”, uma escuta ativa e falar de modo a fazer-se entender; (vii) estar alerta para situações de enfiamento, distorções perspectivas, juízos errôneos e pensamento estereotipado, que, frequentemente, ocorrem em ambas as partes, no decorrer do conflito; (viii) desenvolver competências para lidar com conflitos difíceis; (ix) conhecer-se e saber como, geralmente, se responde em diferentes tipos de situações conflituais (Cunha & Leitão, 2012, p. 35).

Quanto à intervenção na gestão de conflitos, Cunha e Leitão (2012) apontam as condições indicadas por Springhall (1991) para a garantia da eficácia na criação de mudanças no funcionamento psicológico dos indivíduos, a saber: (i) o *role taking* (a oportunidade para o desempenho concreto de um papel de ajuda significativo em situações reais de vida; (ii) possibilidade de reflexão crítica e sistemática sobre as dimensões múltiplas da práticas experimentada de *role taking*; (iii) alternância entre momentos de ação e de trabalho cognitivo sobre a experiência de confronto com a realidade; (iv) continuidade temporal na exposição dos indivíduos às exigências/características da atividade desenvolvida; e (v) existência de apoio num grau adequado aos custos emocionais implicados pela tarefa.

Segundo Nascimento (2003), nessa intervenção, “é fundamental visualizar a transversalidade de contextos nos quais os aspectos referidos podem ser aplicados e a presença ou ausência de cada um desses fatores pode influenciar a qualidade psicológica das experiências dos indivíduos”.

Também no processo avaliativo, “é fundamental que seja considerada a informação sobre a necessidade de intervenção, e que tipo de intervenção exige o conflito a ser gerido, sendo essencial a percepção da natureza do problema”. E ainda, “que a intervenção ocorra após a verificação da existência de conflito afetivo em demasia ou de conflito substantivo escasso ou demasiado, ou ainda, em caso do conflito não estar sendo eficazmente resolvido pelos membros da organização” (Cunha & Leitão, 2012, p. 35-36).

Como visto, considerando as perspectivas de riscos e oportunidades, se o excesso de conflito é prejudicial, também o é a sua ausência. Sem nenhum conflito, tanto as pessoas como as equipes podem cair na apatia e estagnação. Segundo Deutsch (1973), o conflito pode constituir um antídoto eficaz contra a inércia.

2 METODOLOGIA

Vários são os métodos de realização de uma pesquisa social e cada método tem os seus pontos fortes e limitações a serem definidos pelo problema de pesquisa, pelo controle do pesquisador sobre o evento e pelo grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos históricos (Yin, 2010).

Neste sentido, com esta pesquisa de abordagem qualitativa, propõe-se analisar a percepção dos atores relativa aos conflitos de poder e à sua gestão pelas partes da relação intersetorial, no contexto da implantação de um projeto minerador de grande porte no município de Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil.

Assim, com base no escopo teórico que sustenta a sua proposição, a presente pesquisa, inserida na vertente qualitativa, é descritiva e exploratória quanto aos fins e um estudo de caso quanto aos meios. Observa-se que este caminho investigativo permitiu ao pesquisador explorar e analisar, de forma sistêmica, o objeto delimitado deste estudo, por meio de uma experiência prática que revelou, de forma clara, as percepções e os significados dados pelos atores relativos aos fatores constitutivos dos conflitos nas relações intersetoriais e à sua gestão construtiva.

3.1 Tipo de abordagem

A pesquisa é definida por Gil (1999) como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, com o objetivo de descobrir respostas para problemas, permitindo, também, a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Este estudo enquadra-se na modalidade qualitativa, caracterizando-se, segundo Martins (2006), pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Vieira e Zouain (2005) atestam que pelos métodos qualitativos é possível descrever a cultura do ponto de vista do indivíduo que nela está inserido, porque além de permitirem que se capture a sua visão, tais métodos possibilitam descrições ricas e bem fundamentadas.

Quanto à sua aplicabilidade, Godoy (1995, p. 63) atesta que a abordagem qualitativa adapta-se às pesquisas exploratórias, quando se conhece pouco dos problemas, quando são descritivas, quando a intenção é a busca de maior entendimento como um todo

e, ainda, quando “a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações”.

Dessa forma, as pesquisas realizadas por meio de abordagem qualitativa requerem que o investigador seja rigoroso quanto ao objeto de estudo a ser investigado. Neste caso o pesquisador tem o ambiente como fonte de dados (Alves-Mazzotti; Gewandesnadjer, 2004).

3.2 Estratégia de pesquisa

Quanto aos fins esta pesquisa é descritiva, porque possibilitou ao pesquisador analisar, observar e correlacionar acontecimentos sem neles interferir. Ocorrido no meio humano, teve como propósito apontar o relacionamento entre os fatos e os registros científicos. Para Vergara (2005), neste tipo de pesquisa não há compromisso em oferecer explicações aos fatos apresentados, e sim expor as características desses fenômenos, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. A autora explica, ainda, que a pesquisa exploratória é utilizada quando o assunto em questão é pouco conhecido. E uma vez que a natureza da pesquisa refere-se às sondagens, hipóteses poderão surgir durante e ao final da pesquisa.

Para Santos (2001), é muito comum a utilização de pesquisas descritivas exploratórias nas ciências humanas. Isto porque, segundo Gil (1991, p. 45), o objetivo da pesquisa exploratória é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, ou construir hipóteses”. Assim, tem-se a sua utilização para descobrir novas ideias, oferecer descrições precisas e descobrir se há relação entre grupos de elementos, como também, quando há poucos estudos sobre determinada área de conhecimento (Cervo; Bervian, 2002).

Assim como esta abordagem permite a compreensão da complexidade das interações sociais expressas no território investigado e o significado que os indivíduos dão a essas interações, por constituir uma abordagem pragmática, interpretativa e fundamentada nas experiências vividas pelos agentes (Marshal; Rossman, 1999; Creswell, 2003), este estudo descreveu como ocorre a gestão de conflitos nas parcerias intersetoriais estabelecidas entre Governo do Estado/Prefeitura Municipal e Empresas/Sociedade Civil, para o desenvolvimento sustentável no território de Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil.

3.3 Método de pesquisa

Quanto ao método de investigação, trata-se de um estudo de caso – “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (Vergara, 2009, p. 43).

Partindo desse entendimento, o estudo de caso é o método indicado, quando se trata de uma investigação que se assume como particular, isto é, quando se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico, visando contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse (Ponte, 2006).

Por isso, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa pautada em um método que abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos (Yin, 2005, p. 33). Nesse sentido, “o estudo de caso não é uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente” (Stoecker, 1991).

Para Becker (1993), no estudo de caso, as características holísticas e significativas da vida real são mantidas, permitindo que se compreenda os fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Partindo dessa possibilidade, buscou-se, com este estudo de caso, apreender as percepções dos atores envolvidos na interação da comunidade com os atores da empresa e do governo (local e estadual), no processo de implantação de projeto mineral no território de Morro do Pilar, MG, Brasil, ouvindo os representantes dos três setores.

3.4 População e amostragem

A população a ser investigada ou universo da pesquisa é definida por Marconi e Lakatos (1996) e Levin (1985) como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum.

Neste caso, espera-se compreender a motivação particular e coletiva desses indivíduos, representantes legítimos de uma das faces das relações intersetoriais presentes em Morro do Pilar, de forma a conduzir o pesquisador a identificar os fatores que estimulam a ocorrência de conflitos, bem como compreender a interação que se estabelece

entre essas variáveis, revelando a complexidade manifestada nessas inter-relações (Greenwood, 1973; Bonoma, 1985).

Quanto à amostragem, trata-se de todo o processo de recolha de uma parte, geralmente pequena, dos elementos que constituem um dado conjunto. Da análise dessa parte pretendeu-se obter informação para todo o conjunto. Em vista do objetivo pretendido, optou-se por entrevistar um grupo heterogêneo, escolhido de forma aleatória, visando identificar, nos seus diferentes setores de atuação, percepções diversas dos conflitos bem como a forma como são tratados no âmbito das relações intersetoriais estabelecidas no território minerador em foco, visando a garantia do desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, a amostragem foi constituída de atores representantes do governo (estadual e municipal), das empresas e da sociedade civil, a saber: (i) gestores das empresas Manabi S.A. em fase de pré-projeto e Anglo Ferrous, pertencente à Anglo American S.A., cujo projeto, em operação no território de Conceição do Mato Dentro, incorpora a passagem de um mineroduto no município de Morro do Pilar; e (ii) três membros da sociedade civil, representados por um comerciante local – um ex-vereador e atualmente uma liderança informal de Morro do Pilar, e duas moradoras – uma comerciante e uma ex-estagiária da empresa Manabi S.A. sediada em Santo Antônio do Rio Abaixo, cidade diretamente impactada pelos projetos de mineração da Manabi e da Anglo, também por sua proximidade espacial com Conceição do Mato Dentro e pela passagem de minerodutos no seu território; e (iii) um representante da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano – SEDRU, um representante da Prefeitura Municipal de Morro do Pilar e um representante do Ministério Público de Minas Gerais que, embora a sua instituição não tenha representação formal no território, interage com as empresas e a comunidade, mesmo essa interação sendo pouco expressiva no âmbito da interlocução entre os atores representantes dos governos, das empresas e da comunidade.

Com exceção dos moradores de Morro do Pilar, todos os demais entrevistados moram em Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais, embora atuem profissionalmente em Morro do Pilar, na condução de seus projetos específicos e desenvolvidos em tempo previamente determinado.

Para assegurar a confiabilidade das informações disponibilizadas pelos entrevistados, optou-se pela identificação por número: Entrevistado 1 – SEDRU; Entrevistado 2 – Ministério Público de Minas Gerais – MPMG; Entrevistado 3 – Prefeitura; Entrevistado 4 – Diretor Manabi; Entrevistado 5 – Empregado Manabi; Entrevistado 6 – Consultor Manabi; Entrevistado 7 – Gestor Anglo; Entrevistado 8 –

Cidadão de Morro do Pilar; Entrevistado 9 – Cidadã de Santo Antônio do Rio Abaixo; Entrevistada 10 – Cidadã de Santo Antônio do Rio Abaixo. Assim, cada sujeito teve sua identidade preservada, obedecendo os princípios éticos cabíveis (Quadro 4).

Quadro 4
Entrevistados da pesquisa

ENTREVISTADOS	SETOR DE REPRESENTAÇÃO
Entrevistado 1	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana – SEDRU
Entrevistado 2	Ministério Público de Minas Gerais – MPMG
Entrevistado 3	Prefeitura de Morro do Pilar
Entrevistado 4	Diretor da Manabi S.A.
Entrevistado 5	Empregado da Manabi S.A.
Entrevistado 6	Consultor da Manabi S.A.
Entrevistado 7	Gestor da Anglo American S.A.
Entrevistado 8	Cidadão de Morro do Pilar
Entrevistado 9	Cidadã de Santo Antônio do Rio Abaixo
Entrevistado 10	Cidadã de Santo Antônio do Rio Abaixo

De forma a conferir homogeneidade e simetria entre os atores selecionados, membros do primeiro, segundo e terceiro setor (governos, empresas e sociedade civil organizada) autorizados, por suas respectivas instituições, para interagir legitimamente entre si, optou-se pela aplicação de um instrumental de entrevista semiestruturada. O Quadro 5 apresenta o perfil de cada um dos entrevistados.

Quadro 5

Perfis dos representantes dos três setores: governo, empresa e comunidade

Perfil Governo	Idade	Sexo	Profissão	Formação	Cargo	Estado/Município
Entrevistado 1	30-35	Masc.	Economista	Especialização	Superintendente	Governo de MG
Entrevistado 2	50-60	Masc.	Advogado	Especialização	Procurador da Justiça	Ministério Público
Entrevistado 3	30-35	Masc.	Comerciante	Superior	Executivo	Governo de Morro do Pilar
Perfil Empresas	Idade	Sexo	Profissão	Formação	Cargo	Empresa de Mineração
Entrevistado 4	50-60	Masc.	Engenheiro	Superior	Diretor	A
Entrevistado 5	30-35	Masc.	Sociólogo	Especialização	Relacionamento com Comunidade	A
Entrevistado 6	50-60	Masc.	Geólogo	Especialização	Consultor	A
Entrevistado 7	40-45	Masc.	Biólogo	Especialização	Gerente	B
Perfil Comunidade	Idade	Sexo	Profissão	Formação	Cargo	Comunidade
Entrevistado 8	35-40	Masc.	Ex-militar da Aeronáutica	Ensino Médio	Comerciante	Morro do Pilar
Entrevistado 9	40-45	Fem.	Dona de Casa	Técnica de Segurança e Meio Ambiente	Dona de Casa e autônoma	Morro do Pilar e Santo Antônio do Rio Abaixo
Entrevistado 10	19-25	Fem.	Estudante	Engenharia	Professora de Educação Ambiental	Morro do Pilar e Santo Antônio do Rio Abaixo

Apesar da resistência encontrada em todos os atores procurados para fazer parte deste trabalho investigativo, em função do tema proposto, procurou-se embasar o processo de pesquisa nas orientações metodológicas sugeridas por Eisenhart (1989), visando atestar a diversidade e fragilidade dos públicos afetados pela implantação de um projeto minerário em seu território. Parafraseando Eisenhart (1989), o conceito de população é crucial para definir o escopo e a amostra da pesquisa investigativa.

3.5 Técnicas e Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados é um recurso metodológico que busca, em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer (Demo, 2001).

Segundo o autor, os dados não são apenas colhidos, pois também resultam da interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo crítico com a realidade. Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo,

descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer previsões. E ainda possibilitam identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada (Demo, 2001, p. 10).

Em vista disso, optou, neste estudo, pela entrevista semiestruturada que, segundo Manzini (1990, p. 154), foca um assunto explorado em um roteiro de perguntas-chave complementadas por questões inerentes às circunstâncias que envolvem o entrevistado. O autor salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos (Manzini, 2003).

Segundo Bauer e Gaskell (2002), a entrevista semiestruturada é constituída de perguntas previamente definidas, a partir do pressuposto pelos objetivos que se pretende alcançar. Desta forma, apesar de pautado em um roteiro orientador, o processo de coleta de dados foi estruturado para acontecer de forma flexível, ao ponto de permitir a interação e inclusão de outras questões pelos entrevistados.

Foram elaborados três roteiros de entrevistas, a saber: Anexo I – para os representantes do governo; Anexo II – para os representantes da iniciativa privada; e Anexo III – para os representantes da sociedade civil organizada. A aplicação foi conduzida de forma a obter dos entrevistados sua percepção sobre os problemas do município e dos conflitos estabelecidos na inter-relação do governo, empresa e sociedade.

Velasco e Dias de Rada (1997) e Baldin e Munhoz (2011) atestam que a pesquisa de campo, quando aplicada em ambientes comunitários, é uma forma de investigação sociocultural que exige a utilização de um conjunto de procedimentos e normas que possibilitem a organização e a produção do conhecimento.

Isto se confirmou na vivência do processo de pesquisa que, aliada aos dados colhidos na entrevista semiestruturada (Anexos IV, V e VI) e à observação de campo, proporcionou importantes fontes de evidência, em especial, quando se pretendeu compreender e analisar, em maior profundidade, a complexidade das relações estabelecidas no âmbito do processo de instalação de um grande projeto minerário em território “frágil”, considerando seus recursos políticos, econômicos e sociais.

3.6 Técnica de análise de dados

Dada as características da amostra, optou-se, neste estudo, pela análise de conteúdo por categoria temática (Bardin, 1977). Segundo Krippendor (1967 *apud* Goulart, 2006, p. 160), a análise de conteúdo pode ser definida “como a utilização de métodos confiáveis, fiéis e válidos para fazer inferências específicas a partir de um texto”, cuja “abordagem qualitativa é válida na elaboração de deduções sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa” (Goulart, 2006, p. 162).

No entendimento de May (2002), a análise qualitativa de conteúdo “começa com a ideia de processo, ou contexto social, e vê o autor como um ator consciente que se dirige a um público em circunstâncias particulares”. Assim, “a tarefa do analista torna-se uma ‘leitura’ do texto em termos de seus símbolos. Com isso em mente, o texto é abordado a partir do entendimento do contexto da sua produção pelos próprios analistas”.

O tratamento dos dados secundários foi realizado após a análise dos dados colhidos, dentre eles, as respostas dos atores à entrevista semiestruturada, com uma organização do conteúdo fundamentada na classificação das unidades temáticas a serem analisadas, quais sejam, os traços culturais do poder e do conflito. Dessa forma, a identificação dos temas foi guiada pelo conteúdo das entrevistas, isolando-se as significações para, então, classificá-lo em categorias temáticas (Chu, 2008).

Na análise do conteúdo das informações ofertadas pelos entrevistados, buscou-se identificar a percepção do conflito de poder pelos atores participantes do processo de implantação de projeto minerário no território de Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil.

3.7 Caracterização da empresa

Neste subcapítulo, será apresentado, detalhadamente, o objeto de estudo empírico. Neste sentido, observa-se que, a partir da década de 1970, um novo paradigma tecnológico e organizacional passou a orientar os grandes polos de expansão econômica, visando mudanças nas formas de organização produtiva e reconfigurando a estrutura gerencial das empresas. Neste contexto, em 2011, surge a Manabi Holding S.A.

Holdings são sociedades não operacionais que têm seu patrimônio composto de ações de outras companhias (ou pessoas jurídicas). (...) Em geral, essas sociedades de participação acionária não praticam operações comerciais, mas apenas a administração de seu patrimônio. Quando exerce o controle, a *holding*

tem uma relação de dominação com as suas controladas, que serão suas subsidiárias (Carvalhosa, 2009, p. 14).

Por outro lado, a construção da Sociedade Anônima, conhecida por S.A., visa garantir o lucro de seus potenciais investidores. A empresa Manabi S.A., registrada como companhia aberta na Comissão de Valores Mobiliários – CVM, detém os direitos minerários de exploração das reservas de ferro do município de Morro do Pilar, Minas Gerais (Figura 6).

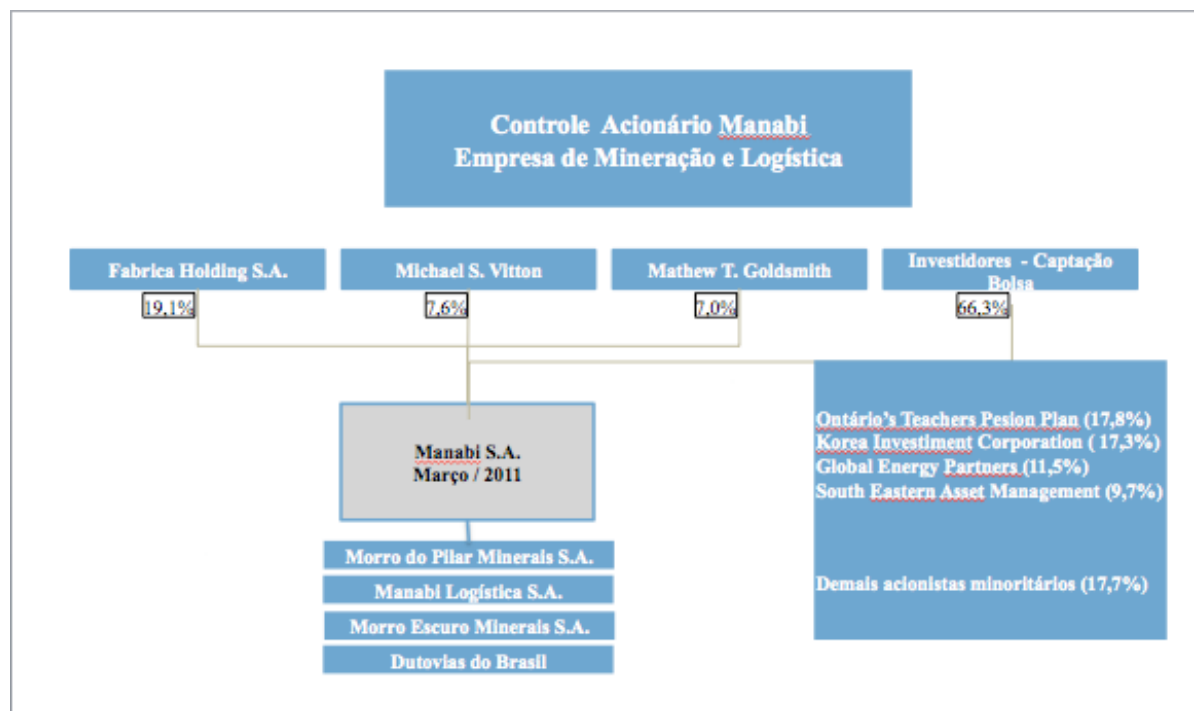


FIGURA 6 – Estrutura societária da Manabi S.A.
Fonte: MANABI S.A.

No ano de 2011, ao fundar a Manabi S.A., visando a conquista de parceiros, o principal executivo e fundador da empresa criou um negócio de oportunidade em sinergia com as conjunturas de mercado. E na busca do sucesso de seu empreendimento, criou três empresas que, conectadas entre si, visaram o licenciamento ambiental do complexo minerário: (i) Manabi S.A.; (ii) Manabi Logística S.A. (Quadro 6); (iii) Dutovias do Brasil S.A. – especialista em minerodutos (Quadro 7), cujas performances comprovam o alcance do seu objetivo.

A quarta empresa – Morro Escuro Minerais S.A. (Quadro 8) – cuja proposta inicial era implementar um projeto de 6 Milhões de Toneladas para abastecimento do mercado interno, viu-se obrigada a interrompê-lo para dar ênfase à implantação de um projeto mais robusto em Morro do Pilar.

Quadro 6

Linha do Tempo – Manabi Logística S.A.

MANABI LOGÍSTICA S.A.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsável pelo Licenciamento do Mineroduto e Porto: Licenciamento Federal coordenado pelo IBAMA - DILIC - COMOC/COPAH) 2. Assinatura de Convênios e parcerias com: Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP – PR) Governo do Estado do Espírito Santo Anuência da prefeitura de Linhares – ES, local da implantação do Porto Anuência de todos os 23 municípios de passagem do mineroduto. 	
Cronologia	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação pelo IBAMA do Termo de Referência para elaboração do EIA/Rima do Mineroduto – Porto: dezembro/12. • Finalização do EIA/Rima Mineroduto – Porto: outubro/13 (Empresas responsáveis pelo estudo : Ecology e Econservation). • Início do diálogo com as comunidades ao longo da faixa de servidão do mineroduto: março/2013. Realizações das audiências públicas no municípios ao longo da faixa de servidão do mineroduto (Ferros, Naque, Conselheiro pena(MG) e porto (Linhares-ES): janeiro/14. • Negativas de anuências de algumas prefeituras: dezembro/2013 a junho/2014. • Associação de Defesa e Desenvolvimento Ambiental de Ferros - ADDAF solicita invalidação da audiência pública de Ferros: fev/14 • Ministério Público Federal – MPF nega a solicitação da ADDAF: julho/14 • Parecer único do COMOC/COPAH indefere solicitação de LP do mineroduto-porto: maio/15.

Fonte: Original desta pesquisa.

Quadro 7

Linha do Tempo – Dutovias Brasil S.A.

DUTOVIAS DO BRASIL S.A.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsável pela negociação e obtenção de anuências para a passagem do mineroduto junto às prefeitura, ao longo da faixa de servidão. 2. Responsável pela negociação com proprietários de terra inseridos na faixa de servidão de passagem do mineroduto. (compra de terras). 	
Cronologia	<ul style="list-style-type: none"> • Início das negociações com proprietários de terra ao longo da faixa de servidão de passagem do mineroduto: mar/12 • Obtenção de 21 declarações de anuência de conformidade, dos 23 municípios, do trajeto do mineroduto. Os municípios de Ferros e Conceição do Mato Dentro não concedem inicialmente. • Prefeitura de Açucena revoga a anuência concedida: dez/13. • Negociações ao longo de 2014 da empresa com os municípios de Açucena, Conceição do Mato Dentro e Ferros conseguem novamente as anuências necessárias para a passagem do mineroduto nos respectivos municípios. • O município de Capitão Andrade revoga a anuência e o IBAMA indefere o pedido de licenciamento do mineroduto-porto. • Moradora isolada de Ferros protocola representação individual ao MPF, questionando as estratégias de negociação utilizadas pela empresa para compra de terras para a passagem do mineroduto.

Fonte: Original desta pesquisa.

Quadro 8

Linha do Tempo – Morro do Pilar Minerais S.A.

MORRO DO PILAR MINERAIS S.A.	
1. Responsável pelo Licenciamento Ambiental da Mina – Secretária de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais (COPAM - URC JEQUITINHONHA). 2. Parcerias e convênios com o Governo de Minas Gerais. 3. Parcerias e obtenção de anuências junto à Prefeitura Municipal de Morro do Pilar (MOPI)	
Cronologia	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação da empresa: março de 2011. • Formação da primeira equipe de funcionários (junho à dezembro de 2011). • Início das reuniões com a comunidade: dezembro/11 • Obtenção da outorga junto ao IGAM: dezembro/11 • Finalização EIA/Rima Cava (GEONATURE) – março/12 • Assinatura do Protocolo de Intenções com o Governo de Minas Gerais – março/12 • Audiência Pública da Mina: outubro/12 • Acordo para a elaboração de Plano Diretor em MOPI; assinatura em 2013 e formalização em junho de 2014. • Assinatura de Convênio plurianual de R\$50 milhões com Prefeitura de Morro do Pilar (estruturação e desenho em 2013 e início do desembolso/2014). • 1ª tentativa de votação LP : junho 2014. • 2ª tentativa de votação LP: setembro/14. • Obtenção da Licença Prévia da Mina: setembro/14.

Fonte: Original desta pesquisa.

No desenvolvimento de suas atividades, os sócios da Manabi S.A. criaram ‘braços’ em cidades-chave, relacionando pessoas jurídicas com mandatos operacionais específicos, responsáveis pela busca por soluções de curto prazo capazes de satisfazer as determinações das agências públicas para a emissão das licenças (Figura 7).

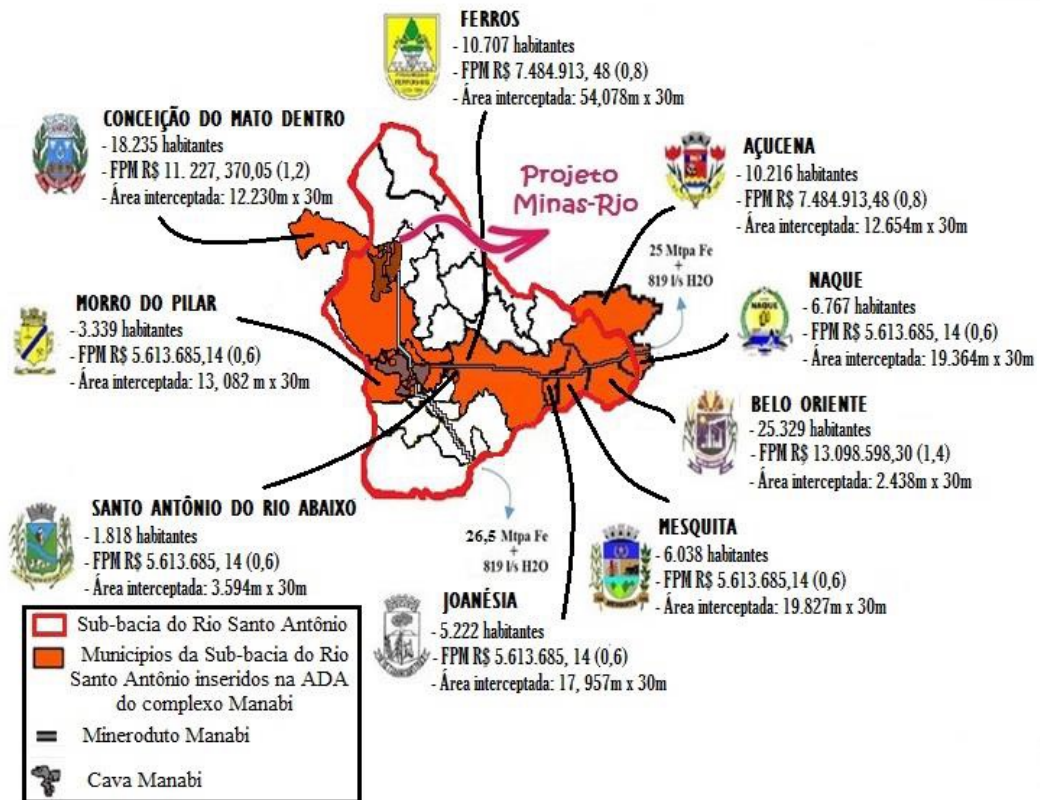


FIGURA 7 – Projetos minerários na Bacia do Rio Santo Antônio, com ênfase nos municípios inserido no Trecho 1 complexo do Manabi S.A.

Fontes: Censo IBGE (2010); Tesouro Nacional; Ecology Brasil & Econservation (2013).¹

Em 2012, a subsidiária iniciou uma aproximação com as prefeituras de 23 municípios ao longo da faixa de servidão (da Mina ao Porto), para obtenção de anuências de passagem do mineroduto sob o solo de cada um dos municípios. Nesta fase de evolução empresarial, a meta determinada pelo plano estratégico da empresa era iniciar as operações comerciais em 2015/2016. E para alcançá-la, a companhia intensificou as negociações com as autoridades municipais em busca das anuências em conjunto com o processo das respectivas prévias, audiências públicas para a emissão das Licenças Ambientais da mina em Morro do Pilar e do mineroduto/porto, sendo a mina licenciada pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais e o mineroduto/porto pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, ligado ao Ministério do Meio Ambiente.

Complexo mineiro-exportador, o Projeto Manabi é composto pela construção de um mineroduto de 511 km, que atravessa 23 municípios, ligando a mina de Morro do Pilar a uma instalação portuária de exportação, também a ser construída pela empresa, para o

¹ Dados disponíveis em: downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm

escoamento da produção de minério de ferro pelo Estado do Espírito Santo, mais precisamente na cidade de Linhares (Figura 8).



FIGURA 8 – Projeto Manabi e outros *players* da região
Fonte: MANABI S.A. (2012).

Depois das mudanças ocorridas no mercado e da queda das *comodities*, bem como dos conflitos e dificuldades de obtenção das licenças para seus projetos, em 2015, a empresa foi vendida para um grupo ligado ao setor de navegação – o Grupo Asgaard, conforme nota emitida na Bolsa de Valores Mobiliários – CVM. A partir de então, a empresa redirecionou seu foco de negócios, passando a atuar como operador logístico de terminais portuários e de soluções logísticas em navegação.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com análises pautadas em objetivos específicos, serão explorados os elementos ressaltados pelos atores da pesquisa – representantes dos setores Estado, empresa e sociedade – na esfera de suas intra e inter-relações, buscando-se apreender, a partir da avaliação de suas percepções, como se processam os conflitos de poder no âmbito da implantação do Projeto Minerário Manabi em Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil.

4.1 Caracterização e análise do processo de interação dos atores no território

A apresentação inicial de um dos relatórios do Plano Regional Estratégico em torno de Grandes Projetos Minerários no Médio Espinhaço reforça o conceito de Oliveira (1999, p. 20) de que: “a noção de territorialização é definida como um processo de reorganização social que implica: 1) a criação de uma nova unidade sociocultural mediante o estabelecimento de uma identidade étnica diferenciadora; 2) a constituição de mecanismos políticos especializados; 3) a redefinição do controle social sobre os recursos ambientais; e 4) a reelaboração da cultura e da relação com o passado”. Ressaltando, todavia, ser o referido plano um poderoso instrumento para a estruturação da região frente às grandes transformações em curso, quando ele, por si só, não resolverá todos os problemas da região, como demonstra este representante da empresa:

O município vive ainda reflexos de um sistema político pouco moderno e calcado em fortes disputas entre grupos locais, e não conta com uma cultura associativista e de participação popular. Estes pontos são fortes entraves para o desenvolvimento sustentável do mesmo (Entrevistado 4).

E tal conceito de Oliveira (1999, p. 20) ainda se encontra presente no fato da implementação das propostas do Plano Regional Estratégico depender de coordenação e união política e institucional entre os diversos atores: Estado, municípios, União, empresas, sociedade civil organizada etc., conforme expõe este ator da pesquisa:

O maior desafio me parece o desenvolvimento do sentimento de pertença e a formação de uma massa social crítica, que permita ao próprio município conduzir seu processo sem a "abdução" que diversos grupos com interesses diversos tentam fazer (Entrevistado 4).

É flagrante, na supra citada declaração desse representante da empresa no âmbito do Plano Regional Estratégico, a necessidade, no desenvolvimento do projeto, da

interdependência dos setores nele envolvidos para o êxito de implementação do diálogo e da gestão dos interesses de cada um dos atores do território minerário. O que reforça o fato de que é necessário rever formatos, criar novos métodos ou dar efetividade aos já existentes fóruns e, excepcionalmente, criar as condições necessárias de equilíbrio e convergência de interesses socioeconômicos, em prol de um processo mais justo e equilibrado de negociação, corroborando o entendimento de Deustch (1990), Fauvet (1975), Jaca e Riquelme (1993), Pruitt (1998), Rubin, Pruitt e Kim (1994), de que: “Os conceitos (e a sua respectiva distinção) de sinergia e antagonismo são pertinentes para compreender-se a dinâmica do conflito, mas é igualmente fundamental entender que na realidade das relações humanas as tensões sinérgicas e antagônicas se encontram interligadas entre si, existindo, simultaneidade de motivações para cooperar e para conflitar, objetivos comuns e divergentes, interdependência positiva e negativa”. No entanto, o que se tem é o impedimento da participação convergente das partes, conforme expressado por esses atores:

Neste momento não, mas já tive participação intensa quando funcionário de outra empresa. Acho importantíssima a participação (Entrevistado 4).

Atualmente não tenho participado de nenhum fórum, comitê ou conselho na cidade de Belo Horizonte – onde resido e trabalho, creio porém, ser fundamental a participação ativa nestes instrumentos populares de formulação de políticas (Entrevistado 5).

Sim. Sou membro de comitês de bacia e procuro participar em grupos que tratam assuntos de interesse coletivo. Penso que tal participação é fundamental para se criar a "liga social", capaz de transformar os habitantes em cidadãos (Entrevistado 6).

Sim, importante poder discutir e contribuir de forma técnica com o desenvolvimento da região (Entrevistado 7).

Independente da relação com as partes interessadas, neste caso a empresa, a comunidade e o Estado, o estabelecimento de relação trissetorial já parte de um ambiente de conflito interno na esfera do próprio governo, uma vez que as diversas áreas do governo não incorporam o território no seu planejamento, muito menos o faz de forma sistêmica, otimizando as ações das diversas secretarias de Estado em determinado território. Assim, conforme alerta Inojosa (2001) sobre a intersetorialidade: “esse tipo de gestão não passa da reunião de diferentes profissionais num mesmo lugar ou com um mesmo objeto, sem apresentar um diálogo próspero entre os setores”, segundo o representante da SEDRU:

Dos governos com a sociedade não vejo diálogo, vez que esta última não é ouvida nos planejamentos, a não ser por pequenos grupos geralmente vinculados à política ou economicamente com os gestores públicos. Da mesma forma as empresas

(grande maioria), que me parece ainda hoje, infelizmente, terem uma visão "extrativista", aliado a isso, a "medonha" burocracia a que são submetidas (Entrevistado 1).

Observa-se que cada Secretaria de Estado tem uma divisão regional distinta do território geográfico como um todo, e desenvolve seu planejamento anual com base em uma divisão, hierarquização e categorização muito particulares de cada pasta. Isso faz com que os processos careçam de uma contextualização macro, global. A falta de uma visão do todo, provoca, de partida, alguns conflitos intra e intersetorial, não otimizando, por vezes os recursos financeiros e humanos da estrutura do Estado de forma eficiente, como atestado pela fala do representante da SEDRU, que explica o porquê dessa falha estatal:

Geralmente os projetos nas prefeituras obedecem a duas ordens que, por vezes, se coadunam: I) ordem reativa – sob mecanismos impostos pelo governo federal ou estadual. Por exemplo, na elaboração dos planos de saneamento, uma vez que sem o plano o município, fica-se impedido de acessar recursos federais para intervenções nesse sentido. II) lógica de poder local – geralmente vinculando projetos e, principalmente, pequenas intervenções de trocas de favores relacionadas a acordos eleitorais (Entrevistado 1).

Isto comprova a existência de vários Estados dentro do próprio Estado, o que por si só constitui um ambiente propício a problemas e geração de conflitos intra e interpessoal, neste caso, transpostos para os conflitos internos e externos, necessários à manutenção dos privilégios da classe dominante. Como atesta Bresser Pereira (1995, p. 90), “o controle do Estado reforça o seu controle sobre os meios de produção, e vice-versa”. No entendimento desse outro representante do Estado:

o ponto fundamental é a mudança do funcionamento do nosso sistema federativo, onde a União (ficção jurídica) se apropria de quase todos os recursos e os municípios (onde acontece a vida real) ficam com os serviços. Além do mais é preciso mudança nos sistemas de gestão, considerando as "vocações" de cada região/município (Entrevistado 2).

O mesmo acontece nas organizações empresariais, porém de forma não tão assimétrica como no Estado, onde os conflitos ocorrem entre as áreas operacionais, que querem implantar a qualquer custo seus projetos, para garantir o cronograma. E por extensão, entre áreas que negociam e se relacionam com as partes, corroborando o entendimento de Vecchio (2008), que vê o conflito como “um produto inevitável da vida organizacional que pode gerar resultados positivos se bem administrados, ou afetar o desempenho, se gerido de forma errada ou se ignorado”.

Assim, observa-se, no âmbito estatal, que na tessitura das relações falta clareza e previsibilidade. São raros os municípios estruturados e ou preparados previamente pelo Estado para receber e conciliar a implantação de diferentes projetos empresariais e projetos de implantação de infraestrutura ou de serviços do próprio Estado, conforme atesta este seu representante:

Os municípios possuem pouca capacidade técnica, de um modo geral. Além disso, vigora na maior parte deles um conjunto de costumes políticos que beneficiam grupos estreitos e que impedem uma maior profissionalização das administrações municipais (Entrevistado 1).

Por outro lado, “há vários Estados dentro do Estado”, o que provoca, de saída, conflitos entre as metas de cada secretaria. Há um conhecimento limitado dos distintos planos estratégicos e operacionais das secretarias, pela falta de diálogo entre as mesmas, mas muito mais pela falta de sincronicidade das responsabilidades e pelo excesso de departamentalização da ação do Estado no território. Por isso, no entendimento deste representante do Estado:

A questão da intersetorialidade e dos processos legislativos que podem levar a uma evolução neste conceito, a meu sentir deve partir dos municípios, ao contrário do que temos visto dos processos legislativos que se iniciam no governo federal e depois são replicados (e piorados) nos estados e nos municípios (com mais uma boa dose de piora) (Entrevistado 2).

Por isso, durante o processo de instalação de um projeto, seja ele minerário ou não, as dinâmicas de ação dos grupos participantes mudam de acordo com os interesses e a capacidade de mobilização e força entre as partes. No caso de Morro do Pilar, observa-se que as dinâmicas são construídas em prol da melhoria geral da economia do município. O uso do recurso natural é permitido por parte da sociedade, porém, na expectativa de ver mudada sua atual condição socioeconômica. Enquanto os ambientalistas defendem os recursos naturais para o uso coletivo, o governo local defende a otimização desses recursos, com vistas a proporcionar o bem-estar social ansiado pela população. Este movimento conflitante endossa o conceito de Serrano e Rodrigues (1993), de que o conflito é “o encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela”. O que é confirmado por este representante do Estado:

com relação às empresas, apesar da postura de pedinte como o município se coloca, há um claro conflito, principalmente com aquelas geradoras de grande

impacto, relacionado à definição das intervenções a serem feitas. Em que se verifica a baixa capacidade de planejamento do município e a lógica de redução de custos efetivos do empreendimento. Nesse meio, tem-se o posicionamento de diversos outros grupos com os mais diversos interesses. No caso do Estado, lhe cabe um papel de mediador. Contudo, dentro do próprio governo estadual existem diversas vertentes que refletem o conflito presente no território municipal (Entrevistado 1).

No bojo dessa dinâmica de interesses, acordos e processos, é que se instaurou a motivação para que o projeto Manabi S.A. de Morro do Pilar fosse aceito pelas partes nele envolvidas, com cada setor valendo-se de ferramentas e recursos próprios para obter algo em troca. No entanto, apesar da empresa estar preparada para enfrentar o desafio representado pelas condições desfavoráveis ao projeto, segundo este seu representante, que atuou na linha de frente do relacionamento com a comunidade local:

o município possui baixos índices de desenvolvimento humano, alto índice de analfabetismo, baixa escolaridade, condições insuficientes de saneamento e equipamentos urbanos. Até 2014, não dispunha de políticas de regulação urbana, e seu plano diretor (em desenvolvimento graças à parceria estabelecida com a empresa mineradora) estava em construção. O município ainda vive reflexos de um sistema político pouco moderno, calcado em fortes disputas entre grupos locais, carecendo de uma cultura associativista e de participação popular. Esses pontos são fortes entraves para o seu desenvolvimento sustentável (Entrevistado 6).

4.2 Identificação e especificação das causas dos conflitos estabelecidos no território

As causas dos conflitos presentes no pequeno território objeto deste estudo, dentre outras, são inicialmente estabelecidas pelos procedimentos do processo de licenciamento ambiental, principalmente os relativos à iniciativa privada que, por si só, provocam uma série de conflitos internos entre as diversas secretarias de Estado, uma vez que as condicionantes impostas nunca estão alinhadas com as próprias políticas de planejamento de cada uma delas. Há uma lacuna nas condicionantes exigidas no processo de licenciamento ambiental relativa ao tempo imposto à iniciativa privada para execução do projeto, lacuna imposta pelo próprio Estado, uma vez que o planejamento e a aplicação de recursos estruturais são de sua responsabilidade. O que gera conflito, pelo fato de serem raros os municípios estruturados para receber investimentos e conciliar os diferentes planos de ação. Neste sentido, atesta um representante da empresa:

A sociedade, principalmente em Minas Gerais, vem se organizando em um movimento contrário ao modelo de economia baseado no extrativismo mineral,

sem indústria de transformação e altamente crítica em relação a construção e operação de minerodutos. O Ministério Público protagonizou grandes embates com a empresa em seu processo de obtenção de licença prévia. Com o Governo do Estado de Minas Gerais, a empresa assinou um protocolo de intenções de grande importância que, porém, não foi definitivo para que o governo se empenhasse nos estudos para a obtenção das licenças necessárias para a continuidade do projeto, dentro do planejamento estabelecido. O governo municipal atuou de maneira a pressionar a empresa a estabelecer convênios, sob o risco de não atender as necessidades do empreendimento. Em uma espécie de "toma lá, dá cá", a empresa pressionada por planejamento e pelo desejo de seus acionistas, cedeu as pressões do poder público municipal (Entrevistado 6).

Dessa forma, apesar de todo o conhecimento técnico produzido pelas diversas Secretarias de Estado e pelos estudos de viabilidade produzidos pelas empresas, como os estudos de viabilidade econômica e o EIA-RIMA, os processos necessitam de dinâmicas e gestão que congreguem as informações e não que as dispersem ou segmentem. Neste sentido, informa o representante da outra empresa:

por encontrar diretamente na empresa um canal de comunicação mais rápido e de acesso mais fácil aos nossos líderes, e devido a inoperância do setor público estadual e federal, a sociedade tende a confundir os papéis e as obrigações para o desenvolvimento conjunto. Os governos – estadual e municipal – repassam para as empresas aquilo que era sua obrigação cumprir. Ex. infraestrutura, saúde, educação etc. (Entrevistado 7).

Observa-se, pois, que os problemas e os conflitos são gerados em função das dinâmicas de cada setor. Há uma diferença de tempo de investimento e expectativa de resultados da iniciativa privada em relação ao Estado e às expectativas da sociedade civil organizada. O Estado se orienta e se regulamenta por um tempo mais lento que o do mercado, que precisa apresentar resultados rápidos aos acionistas do investimento, esquecido de que, conforme Oliveira (1999, p, 20), “a atribuição a uma sociedade de uma base territorial fixa constitui um ponto-chave para a apreensão das mudanças por que ela passa, isso afetando profundamente o funcionamento das suas instituições e a significação de suas manifestações culturais”. No entanto, atesta o representante do Estado, referindo-se ao governo municipal:

a maioria das decisões são tomadas sem nenhum estudo ou análise de resultados. Mais das vezes por influência política partidária ou econômico/financeira (Entrevistado 2)

Tem-se, pois, a imposição dos interesses das instituições estatais e empresariais, mesmo que expressa de forma técnica e respeitosa com a comunidade local, comunicando cada passo de sua ação estratégica. Ocorre que o tempo e a experiência provam que os conflitos emergem da violência representada pela retirada de grupos sociais de seu estado

natural, o que remete ao conceito de Gasl (1999, p. 14), de que “o conflito sempre é resultado da polarização de duas atitudes opostas, contra e a favor das mudanças. E a ‘confrontação atenciosa’ ou autoafirmação seria uma terceira atitude que permite o desenvolvimento do conflito das partes dentro de um contexto de estabilidade estrutural do todo”. O que é atestado por este representante da Empresa:

Conflitos geralmente acontecem pelo desequilíbrio entre as partes, falta de entendimento e comunicação / relacionamento efetivo. Conflitos podem ser positivos, se as partes entenderem seus fatos geradores e trabalharem no sentido de respondê-los (Entrevistado 5).

Assim, a eficácia de uma equipe não dependerá somente do desempenho individual dos seus elementos, mas da estreita colaboração entre eles, do grau de ajuda mútua, da capacidade dessa equipe na tolerância dos aspectos divergentes, isto é, na tolerância do conflito. O conflito vai ser diretamente proporcional ao desempenho da equipe em vários níveis, quer pelo lado positivo, quer pelo negativo. Isso é muito comum de ser percebido nessa relação entre os setores que interagem no território, o que vai ao encontro do conceito de Campos (2000), de que “a ação intersetorial envolve espaços comunicativos, capacidade de negociação e intermediação de conflitos para a resolução ou enfrentamento final do problema principal, atuando para a acumulação de forças na construção de sujeitos, na descoberta da possibilidade de agir”. É o que revelam as falas desses representantes das empresas, quando perguntados sobre suas reações aos conflitos:

Tento mediar o conflito, no sentido de atender as necessidades das partes, dentro do que é obrigação da empresa (Entrevistado 7).

Assumo o conflito e procuro formas de entendê-lo, sem a expectativa de dissipá-lo, na busca de transformar toda a força que o conflito produz no desenvolvimento de respostas e ações que tragam um entendimento entre as partes (Entrevistado 5).

Tento resolvê-lo ou contorná-lo (Entrevistado 4).

Cunha e Leitão (2012) reforçam a necessidade e a importância de se observar o processo das relações intra e inter-pessoal no estabelecimento da gestão de conflitos entre os setores, essencialmente, por que as relações se dão primeiro no âmbito pessoal, independentemente se a representação é ou não institucional: “as distintas modalidades de comportamento conflitual que os indivíduos podem manifestar nessas situações são um fator preponderante para a gestão construtiva deste mesmo” (Cunha & Leitão, 2012, p. 31). No entanto, nem sempre o interlocutor escolhido pela empresa, comunidade ou governo para determinados assuntos no território estabelece uma relação de empatia com a outra

parte, dificultando inicialmente o diálogo e o entendimento com as partes interessadas. Isso também ocorre entre os setores internos de cada uma das partes, como atestado por este representante da sociedade:

Na época em que haviam empresas, existiam fortes conflitos pelo fato de trazerem pessoas para trabalhar de culturas e condutas diferentes do costume da população, e também por gerar oportunidades reduzidas de empregos para as pessoas do município. Este conflito deveria ter sido tratado com uma preparação da população relativa à infraestrutura necessária e ao nível de instrução exigidos para ocupação das vagas de emprego (Entrevistada 9).

Tem-se, pois, patente, as dificuldades da gestão de conflitos no âmbito das parcerias tri-setoriais ou intersetoriais que, segundo Teodósio (2008), são acompanhadas pela complexidade e construção de uma práxis não linear, marcada simultaneamente pela ocorrência de processos de conflito e cooperação, engajamento e distanciamento, resistência e adesão.

4.3 Análise da percepção de conflito de poder pelos representantes do Estado, empresa e sociedade civil

Diante de um cenário com histórico de conflitos políticos, ambientais e socioeconômicos motivados pela implantação, em Conceição do Mato Dentro, do projeto minerário Minas-Rio da Anglo American, e diante dos conflitos gerados pela implantação do também grandioso projeto da Manabi S.A. em Morro do Pilar, de forma geral, mas restringindo a abordagem à população de Morro do Pilar, o público envolvido reagiu com receio ao contato da pesquisadora, resistindo à proposta de participação nesta pesquisa, à exceção de dois representantes da comunidade, que confirmaram a existência de conflitos:

Sim. Atualmente do governo municipal com a sociedade (Entrevistado 8).

Sim. Em Santo Antônio e Morro do Pilar tem-se as mesmas divergências: . Conflitos políticos por causa da insatisfação com a administração atual – divergências de interesses e opiniões; . Conflitos pessoais – divergência de interesses, entendimentos e opiniões; . Conflitos entre empresas e sociedades – falta de comprometimento aos danos causados ao município e ao Meio Ambiente e falta de diálogo (Entrevistada 9).

Para participar de entrevistas presenciais, os representantes do Estado e das empresas exigiram que o preenchimento do formulário fosse formalizado por e-mail, para que suas respostas pudessem passar pelo controle do departamento jurídico para serem aprovadas e, só então, disponibilizadas à pesquisadora. Tal comportamento corrobora o

conceito de Bresser Pereira (1995, p. 89-90) de “o Estado é uma organização burocrática ou aparelho que se diferencia essencialmente das demais organizações, porque é a única que dispõe do poder extroverso – de um poder político que ultrapassa seus próprios limites organizacionais”. No caso da empresa, nota-se sua tendência de se posicionar de forma positiva nas informações relativas ao relacionamento intersetorial:

Relação excelente com os poderes públicos e demais empresas do território, tendo inclusive trabalhos conjuntos e relacionamento moderado com a sociedade devido o histórico e a natureza do empreendimento (Entrevistado 7).

Quanto aos representantes do poder público local, embora se disponibilizando a serem ouvidos pela pesquisadora, negaram-se a preencher o formulário da pesquisa, com receio de se exporem em momento de crise política interna, demonstrando preocupação com melindres e represálias locais, bem como com um possível abalo na inter-relação com a comunidade. Alguns pela proximidade e interdependência de opositores, outros por conflitos claros e declarados com desafetos, com receio de represálias futuras. Foi o caso da prefeita recentemente eleita, do presidente da câmara legislativa e de alguns vereadores abordados pela pesquisadora. Estes, que concordaram em preencher o formulário da pesquisa, pelo fato de liderarem um processo de cassação do mandado da prefeita, posteriormente, solicitaram a exclusão de seus depoimentos, mesmo cientes de se tratar de uma inofensiva pesquisa acadêmica. A presença de graves conflitos de natureza política foi atestada por este representante da comunidade:

No momento, o conflito maior em Santo Antônio e em Moro do Pilar é o político, pois não há empresas atuando no município. Estes conflitos devem ser tratados com consultas à população e apresentação e execução de um plano de ações (Entrevistado 8).

Na época em que haviam empresas, existiam fortes conflitos pelo fato de trazerem pessoas para trabalhar de culturas e condutas diferentes do costume da população, e também por gerar oportunidades reduzidas de emprego para as pessoas do município. Este conflito deveria ter sido tratado com a preparação da população relativa à infraestrutura necessária e ao nível de instrução exigido para ocupação das vagas de emprego (Entrevistada 9).

O comportamento evasivo das autoridades locais avaliza o conceito de Deutsch (1990), Fauvet (1975), Jaca e Riquelme, (1993), Pruitt (1998) e (Rubin, Pruitt e Kim (1994), de que:

Os conceitos (e a sua respectiva distinção) de sinergia e antagonismo são pertinentes para compreender-se a dinâmica do conflito, mas é igualmente fundamental entender que na realidade das relações humanas as tensões sinérgicas e antagônicas se encontram interligadas entre si, existindo

simultaneidade de motivações para cooperar e para conflitar objetivos comuns e divergentes, interdependência positiva e negativa.

No caso da recusa de autoridades em participar na pesquisa, o temor e o desconforto foi explicitado por todos os abordados como frutos do caráter pessoal dos relacionamentos, ou por envolver interesses conflitantes, ou ainda, em alguns casos, por relação de dependência de outras autoridades locais, restando claro o receio de possíveis represálias políticas e até mesmo econômicas. Neste caso, tem-se o aval ao conceito de Bresser Pereira de que:

O Estado é uma parte da sociedade. É uma estrutura política e organizacional que se sobrepõe à sociedade ao mesmo tempo que dela faz parte. Quando determinado sistema social passa a produzir um excedente, a sociedade divide-se em classes. A classe dominante que então surge necessita de condições políticas para apropriar-se do excedente econômico. A institucionalização de um estado-nação soberano e, como parte deste, de um Estado, são o resultado dessa necessidade (Bresser Pereira, 1995, p. 86).

Muitas vezes, foi possível perceber a boa vontade do interlocutor do setor representado, porém, por vezes, este não possuía o poder de decisão, e voltava para sua instituição, onde travava conflitos internos, para apresentar seu ponto de vista até chegar a um consenso, que nem sempre estava em concordância com as necessidades das outras partes envolvidas. O que remete ao postulado de Cunha e Leitão (2012), de que “enquanto indivíduos com necessidades, desejos, interesses, preferências e valores distintos, encontramos-nos continuamente implicados, de uma forma ou de outra, em conflitos, perante os quais o importante é a forma como os enfrentamos e os gerimos”. O que se pode perceber nas falas dos representantes da sociedade, ao atestar uma forma positiva de administrar os conflitos:

O Governo está desacreditado, sem a credibilidade da sociedade. E embora a sociedade esteja descontente com a empresa, com as realocações, com o valor das fazendas, está muito confiante no seu projeto, pois entende que é a melhor maneira de desenvolvimento para o município (Entrevistado 8).

Em uma situação de conflito, a primeira coisa que tenho que fazer é acalmar ambas as partes, depois procurar saber a causa que levou ao conflito, e ouvir os dois lados, fazendo um análise de como negociar, acatando as ideias dos dois conflitantes para apresentar as propostas de solução (Entrevistada 9).

Fazendo uma síntese demonstrativa de opiniões, para os representantes da sociedade, os principais desafios para o desenvolvimento do município é “evitar a fragmentação ambiental, o consumismo, promovendo uma exploração minerária com

responsabilidade ambiental” (Entrevistado 8), “promover uma maior conscientização ambiental e melhoria da qualidade de vida dos moradores” (Entrevistada 10).

Indagados se existem e quais são os conflitos nas relações em Morro do Pilar, os representantes as empresas atestaram que os conflitos são frutos: (i) “da falta de transparência e agendas comuns entre as partes” (Entrevistado 6); (ii) “da troca de papéis e obrigações” (Entrevistado 8); (iii) “das relações mal resolvidas entre poder público e sociedade, que se traduzem em conflitos com as empresas, que impedem ou retardam a evolução do projeto” (Entrevistado 5); e (iv) “da avaliação distorcida da realidade e dos interesses próprios” (Entrevistado 7).

Os representantes de governo entendem que há conflitos, e que estes são “graves” e que “são muitos”, e que, na sua maioria, são conflitos “relacionados ao uso do espaço” (Entrevistado 1). E enquanto um grupo defende a atividade minerária, outros defendem a preservação da natureza para fins de usos variados.

Para os representantes da sociedade, os conflitos do território são oriundos: (i) da falta de credibilidade nos governos (Entrevistado 8); (ii) “da relação com as empresas, pelo baixo valor oferecido aos fazendeiros por suas terras que precisam ser desapropriadas para o desenvolvimento do projeto minerário” (Entrevistada 9); e (iii) “da falta de autoridade, da má administração e da ausência de comprometimento e diálogo” (Entrevistada 10).

Quando perguntados sobre por que ocorre o conflito, as respostas dos entrevistados seguem uma mesma linha, em consonância com o pesquisador: (i) “acontecem pelo desequilíbrio entre as partes, falta de entendimento e comunicação/relacionamento efetivo. Conflitos podem ser positivos, se as partes entenderem seus fatos geradores e trabalharem no sentido de respondê-los” (Entrevistado 6); (ii) “por divergência de interesses, ideias, opiniões” (Entrevistado 8); e (iii) por choque de interesses, manifestos ou ocultos” (Entrevistado 7).

As opiniões citadas revelam como condição essencial ao gerenciamento de conflitos no território tanto a necessidade do empoderamento social de forma equilibrada entre os atores dos três setores, como do compromisso com o bem comum e, ainda, do comprometimento das lideranças para o desenvolvimento de um processo ganha-ganha que contribua para o bem-estar coletivo, a partir do entendimento de que:

a situação de conflito caracteriza um processo específico de interação social, “em que os negociadores deixaram de ser atores passivos do encontro, para se converterem em indivíduos e grupos com diferentes interesses e capazes de pensar, de planificar, de pactuar, de estabelecer objetivos estratégicos e, finalmente, de negociar” (Jaca e Riquelme (1998).

E de que:

as distintas modalidades de comportamento conflitual que os indivíduos podem manifestar nessas situações são um fator preponderante para a gestão construtiva deste mesmo (Cunha & Leitão, 2012).

Fator preponderante nos conflitos originados no espaço de relacionamentos intersetoriais, o poder, segundo Foucault (1979), não está localizado em uma única organização. E se bem observado pelas partes, ele pode, sim, reprimir manifestações, mas também produzir conhecimento. No entendimento do autor, para que se possa analisar as vertentes de poder, é preciso produzir uma leitura analítica dos fatos, a partir do recorte do tempo, da história e do espaço. O filósofo salienta que

Trata-se (...) de captar o poder em suas extremidades, em suas últimas ramificações (...) captar o poder nas suas formas e instituições mais regionais e locais, principalmente no ponto em que ultrapassa as regras do direito que o organizam e delimitam (...). Uma perspectiva menos jurídica do exercício do poder (Foucault, 1979, p. 182).

É nesta linha de raciocínio de poder fluido no movimento do tempo e espaço, que se encontram as ressonâncias, ou resistências, nas relações de poder intersetoriais estabelecidas durante o processo de implantação, no município de Morro do Pilar, do projeto minerário da empresa Manabi S.A. Ao longo do processo, foi possível observar o movimento de poder fluindo entre as partes interessadas, ou seja, a forma como cada uma delas usa e deixa de usar o seu poder natural para equilibrar as relações. Embora seja comum se sobrepor aos outros setores, aquele que tem o poder da caneta (governos municipal, estadual e federal), o poder detentor do capital e da prerrogativa de execução (empresa) também se impõe, restando refém o poder da sociedade. Neste sentido, Ricardo atesta que:

O poder não pode ser concebido como estático, sendo produzido através da agregação de um sistema de significações, por parte dos interesses dos vários subgrupos que, simbolicamente, constroem uma realidade (...) que funciona a seu favor. Opera-se, assim, uma nova dualidade: os interesses dominantes são mais capazes de mobilizar estruturas a seu favor e, por sua vez, estes sistemas de símbolos produzem e reproduzem o domínio de certos grupos de interesses (Ricardo, 2000, p. 597).

Para alguns participantes da pesquisa, o poder é preponderante na resolução de conflito, para outros o equilíbrio de forças é mais prevalente: (i) “o poder confere a possibilidade de tomadas de decisão fundamentais na mediação de conflitos” (Entrevistado 6); (ii) “o entendimento e flexibilidade são mais importantes” (Entrevistado 8); e (iii) “Se há uma parte muito mais fraca que a outra, não há resolução de conflito, mas a imposição

dos interesses da parte mais forte sobre a mais fraca. Se se quiser uma efetiva resolução há que se empoderar as partes mais fracas” (Entrevistado 7). Tais percepções do poder coadunam com o entendimento de Kohán (2001, p. 32), de que “o âmbito do poder é aquele onde se produzem, se constituem e se reproduzem as relações sociais. O âmbito onde se formam e se realizam (a partir de relações anteriores) relações sociais, depois do qual tem lugar seu processo de reprodução.”

Sobre o que pensam o que é o poder, os representantes da empresa o veem como: (i) “possibilidade de tomada de decisões” (Entrevistado 6); (ii) “comandar” (Entrevistado 8); e (iii) “impor os próprios interesses sobre a outra parte sem a necessidade de negociação” (Entrevistado 7). Dissonante do grupo da empresa, os representantes da comunidade entendem que: (i) “poder é o direito de deliberar, administrar, controlar; é a capacidade de influenciar, representar, transformar, agir” (Entrevistado 8); (ii) “poder é o direito de exercer sua autoridade de administrar e impor ordens (Entrevistada 9). Para os representantes do poder público: (iii) “poder é servir à sociedade, com toda a estrutura e recursos disponíveis” (Entrevistado 1); e (iv) “poder se constrói sob um conjunto de práticas, de um saber hegemônico” (Entrevistado 2). Tais percepções do poder vão ao encontro do entendimento de Eric Wolf (2003), que vê a relação de poder

como a capacidade de uma pessoa impor sua vontade sobre outra na ação social – nas relações interpessoais. O poder tático ou organizacional como a instrumentalidade de um agente para ‘circunscrever as ações de outros dentro de determinados cenários’, controlando como as pessoas mostram suas potencialidades e interagem umas com as outras. E por fim, ‘o poder estrutural que molda o campo social de ação, de forma a tornar possível alguns tipos de comportamento, enquanto dificulta ou impossibilita outros’. Poder capaz de ‘organizar e orquestrar os próprios cenários e especificar a distribuição e direção dos fluxos de energia’ (WOLF, 2003, p. 326).

Assim, uma vez exposto o desejo, o interesse e o poder explicitados nas narrativas dos sujeitos envolvidos no processo, percebeu-se a relação de poder e dominação da mineradora sobre a sociedade, caracterizada pelos conflitos ambientais gerados a partir da implantação do projeto da mineradora e das tentativas de resolução do inconciliável, do incompatível, do inconcordável. Algumas dessas narrativas atestam a presença de um enclave econômico e político sustentado pela dependência político-econômico-sócio-cultural da comunidade ao projeto Manabi S.A.

4.4 Síntese analítica

Pela relevância da importância teórico-analítica dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com os representantes dos três setores que compõem a intersectorialidade presente na implantação do projeto Manabi S.A. em Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil, cabe o registro de algumas considerações relativas à solução dos conflitos percebidos pelos participantes da pesquisa.

De início, observou-se um deslocamento entre as políticas das diversas secretarias do governo (estadual ou local), constatando-se uma inversão na esfera do desenvolvimento do processo. No caso do território minerador, tal deslocamento se torna ainda mais evidente, por causa das dinâmicas que se estabelecem em função da implantação de um projeto de grande porte, como no caso da mineração, que atrai uma cadeia de suprimentos igualmente grande, exigindo uma maior organização do Estado, do município e da sociedade local em um período relativamente curto. E isso, por que os processos de implantação de projetos minerários se dão, na maioria das vezes, em territórios inóspitos e com baixa estrutura urbana. Para eliminar esse problema, o ideal seria criar políticas públicas a partir de uma visão de território único, por meio de uma consulta à população sobre a sua participação no processo de implantação do projeto minerário na sua região territorial, consulta esta a ser feita pelos gestores locais.

Para reduzir os conflitos e otimizar os investimentos da empresa, do Estado e da prefeitura, naquilo que lhes competem, de forma responsável, é necessário que o Estado parta de um mapeamento e de uma divisão e leitura do território, mas não de forma segmentada como atualmente ocorre. Isto pela constatação de que algumas secretarias tentam conjugar seus esforços, mas, por vezes, a visão política e os interesses pessoais de cada gestor de sua pasta se sobrepõem aos interesses coletivos da política macro do Estado e, de forma mais impactante, aos interesses e necessidades prioritárias das comunidades.

Sobre o processo de licenciamento ambiental, o fato de estar inserido no emaranhamento burocrático do arcabouço legal impede, por vezes, que seja conduzido por um planejamento mais plural e efetivo dentro do próprio Estado, o que gera duplicidade de encaminhamentos entre as secretarias de Estado em uma mesma região, apenas para citar um exemplo. Por isso, há necessidade do fortalecimento de uma instância única, até mesmo para conseguir lidar com as pressões políticas e sociais inerentes à implantação de projetos de grande porte, como é o caso da mineração.

Assim, para reduzir os problemas geradores de conflito, é preciso rever todo o processo do licenciamento ambiental, criando um modelo multidisciplinar e integrativo das políticas do Estado, que permita ao Estado dialogar, efetivamente, com a sociedade. Estratégicos, por criar planos centrados na visão de desenvolvimento de médio a longo prazo para as regiões do Estado, os estudos produzidos pela SEDRU se alinham com os anseios da sociedade civil, porém, de acordo com este representante, a pasta é

fraca politicamente e não está entre as pastas prioritárias do Governo. Especificamente, produzo planos de desenvolvimento setoriais que são pouco usados pelas demais secretarias de Estado em seus planejamentos anuais. Ou o que é pior: os planos são produzidos em tempos diferentes ou até mesmo posteriormente à autorização do Estado para a implantação de grandes projetos minerários em determinadas regiões. Como é o caso da região onde se encontra Morro do Pilar (Entrevistado 1).

Isto mostra a necessidade de diálogo entre as diversas secretarias e a aprovação daquela que libera o investimento da iniciativa privada, o que se dá em tempo diferente das demais secretarias, que precisam se alinhar e atuar em determinada região de forma prévia e planejada, também em relação aos processos da secretaria que concede os licenciamentos ambientais. Esta falta de sincronicidade de ações, gera, ao longo do processo de implantação do projeto, uma série de problemas e de conflitos que repercutem sobre todas as partes interessadas.

Dessa forma, percebeu-se, claramente, a necessidade de se repensar esses processos, para que, no âmbito da implantação de um projeto minerário, as ações dos governos (Federal, Estadual e Municipal), das empresas e da sociedade possam ocorrer de mais maneira fluida e eficaz.

Notou-se, por outro lado, uma grande dificuldade tanto por parte da empresa quanto do Estado e da sociedade, no que diz respeito a uma visão intersetorial de longo prazo na implantação de grandes projetos. Assim, os diálogos são truncados e segmentados, o que leva à necessidade da estruturação de uma governança social com a participação dos três setores, de forma planejada, ou seja, previamente à implantação. Com isso, a falta de clareza e a duplicidades de papéis de grupos de uma mesma organização (empresa ou Estado), em um mesmo território, traz em si uma ambiguidade que confunde os atores e alimenta conflitos entre as partes.

Dessa forma, no processo de implantação do projeto minerário pela Manabi S.A. no município de Morro do Pilar, constatou-se a presença das variáveis constitutivas do conflito de poder. Isto se deu efetivamente no campo do controle e no uso dos recursos

(naturais, sociais, culturais etc), na diferença de preferências no uso e controle de todos esses recursos, nas diferenças de valores, crenças e objetivos, por serem esses três setores estruturados como corpo/organização institucionalmente distintos. Bem como por se apresentarem de forma ambígua e diferente no caso do Estado, atuando de acordo com suas respectivas secretarias, em especial a SEDRU, responsável pela administração estatal no território de Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil.

5 CONCLUSÕES

Ao encerramento deste estudo voltado para a análise da percepção dos atores relativa aos conflitos de poder e à sua gestão pelas partes da relação intersetorial, no contexto da implantação de um projeto minerador de grande porte no município de Morro do Pilar, Minas Gerais, Brasil, concluiu-se que além das dificuldades naturais de se combater os conflitos de poder que perpassam as relações intra e interpessoais e intra e inter institucionais, problemas de natureza organizacional no âmbito das instituições estatais e privilégios no âmbito das organizações privadas impossibilitam a gestão construtiva desses conflitos, com severos danos à sociedade civil – parte frágil da relação intersetorial.

Neste contexto, constatou-se que o desafio de implementar projetos de mineração em áreas de preservação ambiental e cuidado social transcende a questão organizacional, não só pela própria dificuldade de administrar as relações intersetoriais, mas pela evolução e mobilização da sociedade civil, que vem exigindo das empresas e governos, mesmos das indústrias mais resistentes, a adoção de uma gestão ambiental socialmente responsável a partir do desenho do projeto, para que incorpore a sustentabilidade de forma transversal na organização dos processos e na interação com os atores locais e, conseqüentemente, uma estratégica gestão construtiva dos conflitos de poder.

Concluiu-se, por outro lado, que o grande desafio representado pela implantação do Projeto Manabi no Estado de Minas Gerais e no Município de Morro do Pilar foi testar a capacidade das instituições empresa e Estado de compartilhar a exploração mineral sob a perspectiva econômica, no âmbito da necessidade de se estimular mecanismos indutores de processos de desenvolvimento e diversificação produtiva do território explorado.

Para além das dificuldades de implantação de um projeto dessa natureza, verificou-se a necessidade de se investir em tecnologias inovadoras em todos os processos, não só em termos de maquinário industrial, mais principalmente em recursos humanos devidamente habilitados na gestão construtiva de conflitos e na administração competente do processo de licença ambiental, de forma a superar as dificuldades de obtenção da “Licença Social para Operar”.

Pela percepção dos conflitos de poder nas relações intra e intersetoriais, pode-se inferir que uma ação conjunta da empresa de mineração e do poder público com as lideranças políticas e comunitárias locais permitirá que a região se beneficie amplamente da atividade mineradora ao longo da vida útil das reservas minerárias. Entretanto, para que

isso ocorra, há que promover o desenvolvimento, via conhecimento científico e empírico, da consciência social das organizações empresariais, da gestão administrativa das instituições estatais e da habilidade política das lideranças comunitárias, a ponto de serem capazes de estruturar parcerias, construir sinergias entre os setores público e privado e negociar em situações de conflito de poder e de tensão social.

Observou-se, por outro lado, que conflito está presente no dia-a-dia dos moradores de Morro do Pilar. Que o ser humano vivencia o conflito sempre que colocado sob a perspectiva da intersetorialidade, sendo envolvido, com mais frequência, por conflitos de poder relacionados a interesses de outros que, por vezes, se sobrepõem aos interesses da sua parte na equação do processo de implantação de um projeto minerário, como ocorrido no território de Morro do Pilar, ou seja, aos interesses da própria comunidade. Conflitos que, como visto, surgem do fato de os setores envolvidos – Estado, empresa e sociedade – serem constituídos de pessoas que veem seus próprios interesses serem conflitados pelos interesses de suas respectivas instituições.

O que leva à constatação de que somos uma sociedade onde, cada vez mais, fica evidente a interdependência entre pessoas e instituições tanto de um mesmo setor quanto de setores diferentes como países, governos e grupos empresariais. Somos uma civilização onde sistemicamente o ser humano interdepende um do outro, embora poucos admitam tal dependência. Mesmo que alguns povos ou organizações queiram se manter fechados, o mundo globalizado insiste em não permitir mais o enclausuramento.

Constatada a escassez de pesquisas sobre a perspectiva do conflito de poder nas relações intersetoriais, observou-se que tal dificuldade influenciou para as limitações ou fragilidade deste estudo, a despeito da sua proposta original e do seu mérito de fomentar reflexões e suscitar novas investigações na esfera do trabalho cooperativo envolvendo a intersetorialidade constituída pelas instituições governo, empresa e sociedade.

Neste sentido, salienta-se a necessidade de produções acadêmicas que investiguem a forma como os processos de controle social que ligam os sistemas de poder em escala local-global influenciam os sistemas culturais interferindo nos processos de subjetivação. É público e notório que os projetos desenvolvimentistas são prejudiciais à sustentabilidade do meio ambiente e, conseqüentemente, produzem uma miríade de conflitos ambientais, afetando vidas e condições de reprodução e permanência nos territórios onde se instalam. Portanto, há que se começar a pensar nos processos de sofrimento social desencadeados pelos desastres ambientais oriundos da má gestão dos conflitos de poder, de forma a

compreender e explicar como eles afetam a vida de pessoas reais que fazem história em condições que não escolheram.

É nesta direção científica que se propõe novas temáticas a serem exploradas, a saber: (i) Gestão construtiva de conflitos de poder no âmbito das relações organizacionais; (ii) Gestão construtiva de conflitos de poder na esfera das relações institucionais; (iii) Gestão construtiva de conflitos de poder nas instituições comunitárias; (iv) A intersetorialidade e a gestão construtiva de conflitos de poder; (v) O conflito de poder na criação e implementação de políticas públicas; (vi) Relações intersetoriais e conflitos sociais, dentre outros.

No final deste estudo, há que se ratificar a importância do tema no âmbito da Ciência da Administração, no que se refere à necessidade de seu aprofundamento, visando novas e urgentes abordagens. Portanto, esta pesquisa não pode parar aqui. Muitas de suas variáveis podem e devem ser retomadas a partir dos questionamentos levantados, de forma a serem ampliadas, refutadas, enfim, devidamente avaliadas no bojo de um dinamismo próprio da realidade organizacional sempre em permanente evolução.

REFERÊNCIAS

- Alves-Mazzotti, A. J. & Gewanzdnajder, F. (2004). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. São Paulo: Pioneira.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academic of Management Journal*, 39, 123-148.
- Baldin, N. & Munhoz, E. M. B. (2011). Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental Comunitária. Congresso Nacional de Educação, X. Curitiba: Educere.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Becker, F. (1993). *Da ação à operação: o caminho da aprendizagem*. Porto Alegre, EST. Palmarinca: Educação e Realidade.
- Berg, Ernesto Artur. (2012). *Administração de Conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. Curitiba-juruá.
- Blackburn, Simon. (1997). *Dicionário Oxford de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bobbio, N. (2000). *Dicionário de política*. Brasília: Universidade de Brasília/São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.
- Bonfim, N. B. (2011). *O interesse público nas sociedades de economia mista*. 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Financeiro) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, v. XXII, may.

Bowditch, J. L. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Bresser Pereira, L. C. (1995). Estado, sociedade e legitimidade democrática. *Lua Nova*, n. 33.

Burbridge, R. M. & Burbridge, Anna. (2012). *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva.

Campos, G. W. S. (2000). *Um método para análise e co-gestão de coletivos*. São Paulo: HUCITEC.

Carvalhosa, Modesto (2009). *Comentários à lei de Sociedades Anônimas*. 3 ed. Saraiva, v. 4. Tomo II. São Paulo.

Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education.

Chu, Rebeca Alves & Wood Jr, Thomaz. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro*, 45(5), set./out.

Cisneros, I. F. J.; Medina, F. J. & Dorado, M. A. (2005). Características personales de los negociadores. In: L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Anaya. p. 201-228.

Coelho, A. V. A. G. (2009). *A construção da intersectorialidade no programa Bolsa Família em Manguinhos, no Rio de Janeiro*. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências na Área de Saúde Pública) – Fiocruz, São Paulo.

Creswell, J. W. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

Cunha, P. & Leitão, S. (2012). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa: Porto, 2 Edição.

Cunill Grau, N. (2005). *La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social*. Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración, X, Pública, Santiago, Chile, 18-21 Oct. *Anais...* Santiago, Chile.

De Fato. (2015). *Câmara discute a cassação de Prefeita do Morro de Pilar*. Disponível em: <http://www.defatoonline.com.br/noticias/ultimas/26-12-2015/camara-discute-cassacao-de-prefeita-de-morro-do-pilar/busca>[consultado em dezembro de 2015]

De Fato. (2015). *Prefeita de Morro do Pilar diz que processo de cassação é perseguição política*. Disponível em: www.defatoonline.com.br/noticias/ultimas/30-12-2015. [Consultado em dezembro de 2015]

Demo, P. (2001). *Pesquisa, princípio científico e educativo*. 8. ed. São Paulo: Cortez.

Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM. Ministério das Minas e Energia. (2014). *Sumário mineral*. Thiers Muniz Lima, Carlos Augusto Ramos Neves (Coord.). Brasília: DNPM.

Deutsch, M. (1990). A framework for teaching conflict resolution in schools. In: B. H. Sheppard, M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press. p. 189-203.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Dourado, I. C. P. (2005). *Relações sociais: estudo a partir da teoria de desenvolvimento de Henri Wallon*. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, Stanford, 14(4)*. p. 532-550.

Enciclopédia dos Municípios Brasileiros. (1958). v. XXIV. *Morro do Pilar*. In: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/minasgerais/morrodopilar.pdf> . Acesso em: 20 mai. 2016.

Fauvet, J. (1975). *Traiter les tensions et les conflits sociaux*. Paris: Les Editions d'Organisation.

Ferraz, C. L. (2008). *Marxismo e teoria das classes sociais – Politeia: história e sociedade*, Vitória da Conquista, 9(1), 271-301.

Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. Organização e Tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal.

Foucault, M. (1988). *História da sexualidade: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal.

Foucault, M. (1989). *Microfísica do poder*. Tradução de Roberto Machado. 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, p. 179/191.

Foucault, M. (1992). *A verdade e as suas formas jurídicas*. Rio de Janeiro: NAU Editora.

Foucault, M. (1999). *Em defesa da sociedade: curso no Collège de France (1975/1976)*. Tradução de Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes. Coleção Tópicos.

Foucault, M. (2000). *Em defesa da sociedade: curso no Collège de France (1975/1976)*. Tradução de Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes. Coleção Tópicos.

Gasl, F. (1999). *Auto-ajuda em conflitos: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações*. São Paulo, Editora Antroposófica.

Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.

Gomes, M. B. (2006). *A arte do conflito: confrontação mediada pela dialógica*. Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação. Disponível em: www.bocc.ubi.pt/pag/gomer-marcelo-arte-do-conflito.pdf Acesso em 2 jun. 2016.

Goulart, I. B. (2006). *Temas de psicologia e administração*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Greenwood, R. M. & Chatel, D. L. (1973). Differences between strains of rhizobium trifolii in ability to colonize soil and plant roots in the absence of their specific host plants. *Soil Biology and Biochemistry*, 5(6): 809-813.

Grupo de Estudos em Temáticas Ambientais – GESTA. Universidade Federal de Minas Gerais. (2010). *Mapa de Conflitos*. UFMG: Belo Horizonte.

Houaiss, A.; Villar, M. S. (2001). *Multidicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Inojosa, R. M. (2001). Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersectorialidade. *Cadernos Fundap*, 22, p. 102-110.

Inojosa, R. M. (1998). Intersectorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro, 32(2), 35-48, mar./abr.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2015). *IBGE Cidades@*. Disponível em: <http://igge.gov.br/cidadesa>. 2012. Acesso em: julho de 2015. [consultado em dezembro de 2015].

Instituto Brasileiro de Mineração – IBRAM. Câmara Mineira do Brasil. (2012). *Informações e análises da economia mineral brasileira*. 7. ed. Brasília: IBRAM.

Instituto Brasileiro de Mineração – IBRAM. Câmara Mineira do Brasil. (2014). *Informações sobre a economia mineral do Estado de Minas Gerais: estatísticas minerais sobre MG*. Brasília: IBRAM.

Jaca, L. M. & Riquelme, J. M. M. (1998). *Conflicto e negociación*. Madrid: Pirámide.

Jehn, K. A. J.; Northcraft, G. B. & Neale, M. A. Neale. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763, dec.

Junqueira, L. A. P. (2005). Articulações entre o serviço público e o cidadão. Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, X. *Anais...* Santiago, Chile, 18 - 21 Oct.

JusBrasil. (2014). *Anglo American ainda espera lucrar com projeto de minas rio*. Disponível em: <http://amp-mg.jusbrasil.com.br/noticias/100557084/anglo-american-ainda-espera-lucrar-com-projeto-minas-rio>. [Consultado em Abril de 2016]

Kohán, N. (2001). Hegemonia e poder na teoria marxista. *La Izquierda Debate*, p. 1.

Levin, J. *Estatística aplicada às ciências humanas*. (1985). São Paulo: Arbra.

Magalhães, C. M. (2007). *Na rota dos caminhos da estrada real e dos tropeiros*. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/cdhis/article/viewFile/1207/1074> Cadernos de Pesquisa do CDHIS — n. 36/37 — ano 20 — p. 111-117 . [Consultado em Abril de 2016]

Manzini, E. J. (1990). *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo. v. 26/27, 149-158.

Manzini, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. (2003). In: Marquezine: M. C.; Almeida, M. A.; Omote; S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em educação especial*. Londrina: Eduel. p. 11-25.

- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Marshall, C.; Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Martins, G. A. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Marx, K. (1975). *Contribución a la crítica de la economía política* [1859]. La Habana: Instituto do Libro, Prólogo, p. 10.
- Marx, K. (1979). *Crítica del programa de Gotha*. Moscú: Editorial Progreso.
- May, T. (2002). Pesquisa documental: escavações e evidências. In: _____. (Org.) *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Mcintyre, S. E. (2005). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, Lisboa, 25(2), p. 295-305.
- Ministério do Meio Ambiente e Ministério da Educação e Cultural. (2016). *Programa Nacional de Educação Ambiental*. Brasília: MMA e MEC. 3ª ed. 102p. Disponível em http://www.mma.gov.br/estruturas/educamb/_arquivos/pronea_3.pdf [consultado em janeiro de 2016].
- Mitroff, I. (1998). *Smart thinking for crazy times: the art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. P. (1999). Uma etnologia dos ‘índios misturados’: situação colonial, territorialização e fluxos culturais. In: _____. (Org). *A viagem da volta: etnicidade, política e reelaboração cultural no Nordeste Indígena*. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, p. 20.

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.

Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In: Gilbert, D., Fiske, S. & Lindzei, G. (Eds.). *The handbook of social psychology*. New York: McGraw Hill Companies. p. 470-503, v. 2.

Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham, England: Open University Press.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. 3. ed. Westport, CO: Quorum Books.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.

Ricardo, C. (2000). Comunicação e poder no discurso das organizações. *Comunicação e Sociedade* 2, 14(1-2), p. 593-599. Cadernos do Noroeste, Série Comunicação.

Robbins, S. P. (2008). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Rubin, J.; Pruitt, D. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. 2. ed. New York: McGraw-Hill.

Santos, I. E. (2001). *Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus.

Serrano, G. & Rodríguez, M. D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Springhall, N. A. (1991). Rolling taking programs for high schools students: new methods to promote psychological development. In B. P. Campos. (Ed.). *Psychological intervention and human development*. Porto: Instituto de Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento e Louvain-La-Neuve: Academia.

Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, 39(1), 88-112.

Teodósio, A. S. S. (2008). *Parcerias tri-setoriais na esfera pública: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil*. 2008. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Departamento de Antropologia. (2014). *Parecer sobre mineroduto Morro do Pilar-MG a Linhares-ES*. Belo Horizonte: GESTA-UFMG.

Universidade Federal de Minas Gerais. (2015). Conflitos Ambientais. *Observatório de Conflitos Ambientais*. Disponível em: <http://conflitosambientaismg.lcc.ufmg.br/observatorio-de-conflitosambientais/mapa-dos-conflitos-ambientais/> Acesso em 2 abr. 2016.

Van de Vliert, E. (1984). Conflict: prevention and escalation In: D. J. Drent, H. Thierry, P. J. Willens & C. J. De Wolff (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology*, 1, 521-551. New York: Wiley.

Vecchio, R. P. (2008). *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. 6. ed. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning.

Velasco & Dias de Rada. (1997). *El trabajo de campo: la lógica de la investigación etnográfica – um modelo de trabajo para etnógrafos de la escuela*. Madrid: Trotta.

Vergara, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 10 ed. São Paulo: Atlas.

Vieira, M. M. F.; Zouain, D. M. (2005). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV.

Wolf, E. R. (2003). Encarando o poder: velhos insights, novas questões. In. Ribeiro, G. L. & Feldman-Bianco, B. (Org). *Antropologia e poder: contribuições de Eric R. Wolf*. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, Editora Unicamp. p. 325-340.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO - I- ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DO GOVERNO (ESTADO E PREFEITURA)



ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DO GOVERNO

Idade: _____

Gênero _____

Formação / Escolaridade: _____

Profissão: _____

Local de trabalho atual: _____

Tempo de moradia no município: _____

1. Em primeiro lugar apresente sua trajetória profissional e de Gestor Público.

2. Qual sua relação com o município?

3. Quais são os desafios de desenvolvimento do município?

4. Como são tomadas as decisões dos processos, políticas públicas e projetos implementados pela prefeitura para o desenvolvimento do município?

ANEXO II- ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DA SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA



ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DA SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA

Idade: _____

Gênero _____

Formação / Escolaridade:

Profissão: _____

Local de trabalho

atual: _____

Tempo de moradia no município:

1. Em primeiro lugar apresente sua trajetória profissional.

2. Qual sua relação com o município?

3. Quais são os desafios para o desenvolvimento sustentável do município?

4. Você se interessa e participa das discussões acerca das propostas de desenvolvimento do município?

5. Você participa de alguma organização da sociedade civil? Se sim, qual e por quê?

6. Como você avalia as relações entre os integrantes?

7. Como você avalia as relações da sociedade com o governo estadual/municipal?

8. Como você avalia a sua relação da sociedade com as empresas instaladas no município?

9. O que você entende por conflito?

10. Existem conflitos no município? Como você classifica esses conflitos?

11. Quais os conflitos mais relevantes na sua opinião e como são ou devem ser tratados?

12. Como você reage à uma situação de conflito?

13. Na sua opinião o poder é um fator preponderante na resolução de conflito?

14. E o que você entende por poder?

ANEXO III– ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DA
INICIATIVA PRIVADA (EMPRESAS)



ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DA
INICIATIVA PRIVADA

Idade:

Gênero _____

Formação / Escolaridade:

Profissão:

Local de trabalho

atual: _____

Tempo de moradia no município:

1. Em primeiro lugar apresente sua trajetória profissional.

2. Qual sua relação com o município onde o projeto da sua empresa será ou é implementado?

3. Quais são os desafios para o desenvolvimento sustentável do município?

4. Você se interessa e participa de fóruns, conselhos, comitês de discussões de desenvolvimento do município como representante da empresa?

5. Você participa com cidadão de algum fórum, comitê e conselho da sua cidade? Você acha

importante essa participação?

5. A empresa possui canais de comunicação e diálogo com as partes interessadas?

6. Como você avalia as relações entre os integrantes?

7. Como você avalia as relações da sociedade com o governo estadual/municipal e com a empresa?

8. Como você avalia a relação da sua empresa com a sociedade, prefeitura, governo estadual e as outras empresas do território?

9. Existem conflitos?

10. O que você entende sobre conflito?

11. Como você reage à uma situação de conflito?

12. Na sua opinião o poder é um fator preponderante na resolução de conflito?

13. E o que você entende por poder?

ANEXO IV – RESPOSTAS DOS REPRESENTANTES DO ESTADO E DA PREFEITURA

REPRESENTANTES DE GOVERNO	RESPOSTAS DE REPRESENTANTES DO ESTADO, PREFEITURA E MINISTÉRIO PÚBLICO
	APRESENTE SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E DE GESTOR PÚBLICO
Entrevistado 1	Economista formado pela UFMG em 2010. Mestre em Geografia (organização do espaço) pela UFMG (2014).
Entrevistado 2	Advogado, Membro do Ministério Público do Estado de Minas Gerais por 23 anos, sendo 18 deles como Curador de Fundações e Entidades de Interesse Social.
Entrevistado 3	Ensino médio, comerciante autônomo. Trabalha em Morro do Pilar e Belo Horizonte. Ocupa cargo executivo na prefeitura de Morro do Pilar.
	QUAL A SUA RELAÇÃO COM O MUNICÍPIO?
Entrevistado 1	Desenvolvo projetos de planejamento regional, provocando os gestores municipais para aplicarem instrumentos regionais de planejamento e gestão de funções públicas de interesse comum. Além disso, trabalhamos com capacitações municipais quanto à condução da política urbana e acompanhamento técnico da condução de processos de planejamento do território municipal.
Entrevistado 2	A questão da intersetorialidade e dos processos legislativos que podem levar a uma evolução neste conceito, a meu sentir deve partir dos municípios, ao contrário do que temos visto dos processos legislativos que se iniciam no governo federal e depois são replicados (e piorados) nos estados e nos municípios (com mais uma boa dose de piora).
Entrevistado 3	Sou do Morro e toda a minha família.
	QUAL A SUA RELAÇÃO COM O MUNICÍPIO?
Entrevistado 1	Desenvolvo projetos de planejamento regional, provocando os gestores municipais para aplicarem instrumentos regionais de planejamento e gestão de funções públicas de interesse comum. Além disso, trabalhamos com capacitações municipais quanto à condução da política urbana e acompanhamento técnico da condução de processos de planejamento do território municipal.
	QUAIS SÃO OS DESAFIOS DE DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO?

Entrevistado 1	Os municípios possuem pouca capacidade técnica, de um modo geral. Além disso, vigora na maior parte dos municípios um conjunto de costumes políticos que beneficiam grupos estreitos e que impedem uma maior profissionalização das administrações municipais.
Entrevistado 2	Acho que o ponto fundamental é a mudança do funcionamento do nosso sistema federativo, onde a união (ficção jurídica) se apropria de quase todos os recursos e os municípios (onde acontece a vida real) ficam com os serviços. Além do mais é preciso mudança nos sistemas de gestão, considerando as "vocações" de cada região/município.
Entrevistado 3	A história da cidade dá para escrever um filme de terror. Os desafios são muitos e em todas as áreas. A prefeitura gastou quase 600 mil reais só para publicar um livro, enquanto há outras demandas muito mais urgentes e prioritárias para a população de Morro como. Infraestrutura, Educação e Saúde.
	COMO SÃO TOMADAS AS DECISÕES DOS PROCESSOS, POLÍTICAS PÚBLICAS E PROJETOS IMPLEMENTADOS PELA PREFEITURA PARA O DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO?
Entrevistado 1	Geralmente os projetos nas prefeituras obedecem a duas ordens que, por vezes, se coadunam: i) ordem reativa - sob mecanismos impostos por governos federal ou estadual. Por exemplo, elaboração dos planos de saneamento, uma vez que sem o plano o município fica impedido de acessar recursos federais para intervenções nesse sentido. Ii) lógica de poder local. Geralmente vinculando projetos e, principalmente, pequenas intervenções a trocas de favores relacionadas a acordos eleitorais.
Entrevistado 2	Na minha percepção a maioria das decisões são tomadas sem nenhum estudo ou análise de resultados. Mais das vezes por influência política partidária ou econômico/financeira.
Entrevistado 3	A prefeita toma as decisões sem consultar ninguém da equipe da prefeitura a não ser seu acessor direto.
	COMO SÃO TOMADAS AS DECISÕES DOS PROCESSOS, POLÍTICAS PÚBLICAS E PROJETOS IMPLEMENTADOS PELA PREFEITURA PARA O DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO?
Entrevistado 1	Geralmente os projetos nas prefeituras obedecem a duas ordens que, por vezes, se coadunam: i) ordem reativa - sob mecanismos impostos por governos federal ou estadual. Por exemplo, elaboração dos planos de saneamento, uma vez que sem o plano o município fica impedido de acessar recursos federais para intervenções nesse sentido. Ii) lógica de poder local. Geralmente vinculando projetos e, principalmente, pequenas intervenções a trocas de favores relacionadas a acordos eleitorais.

Entrevistado 2	Na minha percepção a maioria das decisões são tomadas sem nenhum estudo ou análise de resultados. Mais das vezes por influência política partidária ou econômico/financeira.
	EXISTE UM OU MAIS FÓRUMS DE PARTICIPAÇÃO POPULAR? COMO É ESTRUTURADO E QUANDO É ACIONADO?
Entrevistado 1	No âmbito municipal existem diversos espaços participativos, os quais os municípios são convidados a instituir. Alguns como condição de repasses constitucionais, como os conselhos de educação. Outros, como o conselho da cidade, ou de desenvolvimento urbano, não são condição para recursos, o que leva a uma baixa aderência.
Entrevistado 2	Desconheço
Entrevistado 3	Existem os conselhos, todos são geridos e os participantes indicados pela prefeitura. A maioria deles a agenda é pautada pelos interesses da prefeitura.
	COMO VOCÊ AVALIA AS RELAÇÕES (DIÁLOGO) DA PREFEITURA COM A SOCIEDADE, GOVERNO ESTADUAL E EMPRESAS INSTALADAS OU QUE SERÃO INSTALADAS NO MUNICÍPIO?
Entrevistado 1	No geral, trata-se de uma postura de "pedinte", com relação a governos estadual e federal e empresas. Já com a sociedade, minha percepção é a de que há uma relação paternalista.
Entrevistado 2	Dos Governos com a sociedade não vejo dialogo, vez que esta última não é ouvida nos planejamentos, a não ser por pequenos grupos geralmente vinculados política ou economicamente com os gestores públicos. Da mesma forma as empresas (grande maioria) que me parece ainda hoje, infelizmente terem uma visão "extrativista", aliado a isso, a "medonha" burocracia a que são submetidas.
Entrevistado 3	O político tem que saber ouvir. Há uma falta de diálogo surreal com as lideranças, câmara e população.
	VOCÊ ACREDITA QUE HÁ CONFLITOS NAS RELAÇÕES ENTRE GOVERNO, SOCIEDADE E EMPRESA? SE SIM, QUAIS OS PRINCIPAIS MOTIVOS?
Entrevistado 1	Sim. Por um lado, com relação a empresas, apesar da postura de pedinte em que o município se coloca, há um claro conflito com empresas, principalmente aquelas geradoras de grande impacto, com relação à definição das intervenções a serem feitas. Em que se verifica a baixa capacidade de planejamento do município e lógica de redução de custos efetivos do empreendimento por parte da empresa. Nesse meio há posicionamento de diversos outros grupos com os mais diversos interesses. No caso do Estado cabe um papel de mediador. Contudo, dentro do próprio governo de estado existem diversas vertentes que

	refletem o conflito existente no território municipal.
Entrevistado 2	Sim. Falta de dialogo aberto, de entendimentos intersetoriais. de vontade política. de processos legislativos e burocracia absurdos e incompreensíveis. A resumir basta o cartaz exposto nas redes sociais que diz que nos serviços públicos brasileiros deveria ter uma placa com os seguintes termos: "EM QUE POSSO ATRAPALHAR".
Entrevistado 3	Sim. Muitos. Interesses divergentes. Muitas vezes interesses pessoais prevalecem sobre os interesses do município.
	O QUE VOCÊ ENTENDE POR CONFLITO?
Entrevistado 1	Conflito é a insurgência de duas ou posições diferentes, em que no primeiro momento não há acordo.
Entrevistado 2	No caso das relações intersetoriais seriam o encontro (ou desencontro) de interesses opostos.
Entrevistado 3	Interesses divergentes.
	EXISTEM CONFLITOS NO MUNICÍPIO? COMO VOCÊ CLASSIFICA ESSES CONFLITOS?
Entrevistado 1	Existem as mais diversas formas de conflitos nos municípios. Acredito ser uma tarefa ingrata classificar os tipos de conflitos que ocorrem em município, dada a vastidão. Contudo, de um modo geral, são conflitos relacionados ao uso do espaço, ou seja, enquanto um grupo defende atividades minerarias em determinada área, outro defende sua preservação para fins de usos mais variados, por exemplo.
Entrevistado 2	Sim. Graves.
Entrevistado 3	Há conflitos de todas as natureza em Morro. Cada um pensa de uma maneira diferente e tem seus interesses. A prefeita toma as decisões sem consultar ninguém.
	QUAIS OS CONFLITOS MAIS RELEVANTES NA SUA OPINIÃO E COMO SÃO OU DEVEM SER TRATADOS?
Entrevistado 1	Justamente pelo uso do espaço. Para tratá-los acredito no avanço de instâncias de exercício da democracia direta, como conselhos e assembleias.
Entrevistado 2	A disputa entre os interesses econômico/financeiros e políticos/eleitorais e as necessidades reais da sociedade. Como bem dizia o saudoso Ariano Suassuna é preciso diminuir a distância entre o Brasil real e o Brasil oficial.
Entrevistado 3	Morro precisa de tudo. Há um desgaste político muito grande no momento. A Câmara está fiscalizando o governo e entrou com um

	pedido de cassação.
	COMO VOCÊ REAGE A UMA SITUAÇÃO DE CONFLITO?
Entrevistado 1	Diálogo.
Entrevistado 2	Emito minhas opiniões sempre que possível e participo de movimentos sociais que buscam mudanças positivas.
Entrevistado 3	É difícil. Minha revolta é que teve muita oportunidade mas não soube aproveitar.
	VOCÊ ACREDITA QUE A DIFERENÇA DE RELAÇÃO DE PODER FACILITA OU DIFICULTA O RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES?
Entrevistado 1	Sim. Mas o poder também é algo sob disputa. Espaços como o citado acima somente se viabilizam depois de muita disputa. Enquanto isso, vale a forma de poder vigente.
Entrevistado 2	Dificulta muito, quando deveria ser o contrário se bem usado fosse o "poder de servir".
Entrevistado 3	É difícil. E a disputa entre os grupos políticos é grande. Por isso é importante ter conselhos independentes.
	NA SUA OPINIÃO O PODER É UM FATOR PREPONDERANTE NA RESOLUÇÃO DE CONFLITO?
Entrevistado 1	Com certeza.
Entrevistado 2	Considerando tal poder como um fator essencial para criar meios de debate e de participação popular e de estabelecimento das alianças intersetoriais na busca de solução de problemas gerais, evidentemente que sim.
Entrevistado 3	Claro.
	E O QUE VOCÊ ENTENDE POR PODER?
Entrevistado 1	Ter meios e condições de realizar o que for preciso para alcançar um objetivo. No caso do "poder" público, o poder de servir à sociedade, com toda a estrutura e recursos disponíveis.
Entrevistado 2	O poder se constrói sob um conjunto de práticas, de um saber hegemônico.
Entrevistado 3	Quer conhecer o ser humano lhe dê poder. Poder para mim é igual uma arma. É para poucos. Não é qualquer um que sabe usar.

ANEXO V – REPRESENTANTES DAS EMPRESAS

REPRESENTANTES EMPRESAS A E B	RESPOSTAS DOS REPRESENTANTES DE EMPRESA
	EM PRIMEIRO LUGAR, APRESENTE SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL.
Entrevistado 4	Engenheiro Mecânico, Diretor.
Entrevistado 5	Sociólogo, atua no acompanhamento das demandas sociais e no diálogo com a comunidade do município de Morro do Pilar.
Entrevistado 6	Geólogo, Consultor de Relacionamento Institucional e membro do Conselho de Administração da Agência de Águas do São Francisco.
Entrevistado 7	Biólogo, professor universitário e Gerente.
	QUAL SUA RELAÇÃO COM O MUNICÍPIO ONDE O PROJETO DA SUA EMPRESA SERÁ OU É IMPLEMENTADO?
Entrevistado 4	Relação bem próxima com os poderes executivo, legislativo e movimentos sociais e população em geral
Entrevistado 5	Atuei na linha de frente do diálogo social do empreendedor com a comunidade local, conhecendo as demandas sociais locais e intermediando as expectativas de ambas partes.
Entrevistado 6	Tenho atuado como consultor há já 4 anos no município, focado nas relações institucionais com diversos atores relacionados.
Entrevistado 7	Atualmente morador de uma cidade na qual houve a implantação do empreendimento, trabalhei em diversas outras, conhecido regionalmente pelo longo histórico e volume de trabalho gerado.
	QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO MUNICÍPIO?
Entrevistado 4	São inúmeros, pois é um município muito carente, pobre com população decrescente e muito frágil
Entrevistado 5	Morro do Pilar é um município que durante décadas, desde sua fundação, esteve isolada e que em um curto espaço de tempo foi catapultada a condição de cidade de desenvolvimento. Porém todo os reflexos de seu passado recente estavam impressos no caminho deste desenvolvimento. O município possui baixos índices de desenvolvimento humano, alto índice de analfabetismo, baixa escolaridade, condições insuficientes de saneamento e equipamentos urbanos. O município até 2014 não

	<p>dispunha de políticas de regulação urbana e seu plano diretor (em desenvolvimento graças a parceria estabelecida com a empresa mineradora) estava em construção. O município vive ainda reflexos de um sistema político pouco moderno e calcado em fortes disputas entre grupos locais e não conta com uma cultura associativista e de participação popular. Estes pontos são fortes entraves para o desenvolvimento sustentável do município.</p>
Entrevistado 6	<p>Município pequeno e sem renda suficiente para evoluir por seus próprios meios e com histórico de evasão populacional, principalmente dos jovens em busca de melhores oportunidades. Região com geografia e solos inadequados ao desenvolvimento agrícola. Alternativas econômicas escassas. Vencer a baixa autoestima da população local e o sentimento de que "ficaram para trás", principalmente em função das atividades recentes de mineração no município vizinho.</p> <p>O maior desafio me parece o desenvolvimento do sentimento de pertença e uma massa social crítica que permita ao próprio município conduzir seu processo sem a "abdução" que diversos grupos com interesses diversos tentam fazer.</p>
Entrevistado 7	<p>Destinação final de resíduos sólidos, tratamentos de efluentes líquidos, uso e ocupação do solo, saúde pública, tratamento de água para consumo humano.</p>
	<p>VOCÊ SE INTERESSA E PARTICIPA DE FÓRUMS, CONSELHOS, COMITÊS DE DISCUSSÃO DE DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO COMO REPRESENTANTE DA EMPRESA?</p>
Entrevistado 4	<p>Gostaria, mas até por questões de governança não o faço. Mas pessoas da minha equipe participam.</p>
Entrevistado 5	<p>Apesar de haver interesse, a empresa definiu um representante institucional para realizar este trabalho e as demandas advindas destes não eram amplamente compartilhados internamente.</p>
Entrevistado 6	<p>Na qualidade de consultor não participo como representante direto da empresa, mas atuo dando suporte a seus representantes em grupos específicos criados pelos governos estadual e municipal além dos comitês de bacia (Doce e Santo Antônio)</p>
Entrevistado 7	<p>Não. Geralmente os conselhos destas cidades veem a empresa como organismo mantenedor e não como parte do processo de coexistência.</p>
	<p>VOCÊ PARTICIPA COMO CIDADÃO DE ALGUM FÓRUM, COMITÊ E CONSELHO DA SUA CIDADE? VOCÊ ACHA IMPORTANTE ESSA PARTICIPAÇÃO?</p>

Entrevistado 4	Neste momento não, mas já tive participação intensa quando funcionário de outra empresa do mesmo setor. Acho importantíssima a participação.
Entrevistado 5	Atualmente não tenho participado de nenhum fórum, comitê ou conselho na cidade de Belo Horizonte - onde resido e trabalho, creio, porém ser fundamental a participação ativa nestes instrumentos populares de formulação de políticas.
Entrevistado 6	Sim. Sou membro de comitês de bacia e procuro participar em grupos que tratam assuntos de interesse coletivo. Penso que tal participação é fundamental para se criar a "liga social" capaz de transformar os habitantes em cidadãos.
Entrevistado 7	Sim, importante poder discutir e contribuir de forma técnica com o desenvolvimento da região.
	A EMPRESA POSSUI CANAIS DE COMUNICAÇÃO E DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS?
Entrevistado 4	Sim.
Entrevistado 5	A empresa dispunha, além das reuniões e contatos rotineiros, instrumentos como: Central telefônica para recebimento de dúvidas, denúncias e reclamações e formulou uma política interna para responder aos chamados. Em relação a comunicação externa a empresa, sob a justificativa de estar em um período pré operacional, a alta direção decidiu por adotar uma postura " <i>low-profile</i> " resumindo sua comunicação a mídia impressa paga (jornais locais) somente quando era demandada.
Entrevistado 6	Sim. A empresa criou diversos canais de comunicação, como linhas telefônicas <i>toll-free</i> , grupos de discussão, reuniões públicas de acompanhamento do projeto, etc.
Entrevistado 7	Sim, diversos canais. Além de profissionais treinados e dedicados exclusivamente para este atendimento. Além disso a empresa mantém divulgação constante destes canais em mídias locais para democratizar ainda mais o acesso aos canais.
	COMO VOCÊ AVALIA AS RELAÇÕES ENTRE OS INTEGRANTES?
Entrevistado 4	Avalio muito bem e com muito aprendizado de ambas as partes.
Entrevistado 5	A relação entre os integrantes da empresa era muito positiva e sempre bem avaliada pela comunidade local. Internamente a empresa, por ainda ser pequena, não implementou muitas política de gestão de pessoas capazes de unificar as diversas unidades

	(MG - RJ - ES), fato que culminava no desconhecimento da atuação entre as pessoas.
Entrevistado 6	Conflituosa, mas essencialmente rica. Os diversos embates sempre levam a novas formulações para se lidar com os distintos problemas e o mais importante: o sentimento de que cada um constrói parte dessa história.
Entrevistado 7	Boa relação. Todavia, culturalmente as pessoas não estão preparadas para pensar de forma coletiva e sempre os interesses individuais afloram.
	COMO VOCÊ AVALIA AS RELAÇÕES DA SOCIDADE COM O GOVERNO ESTADUAL/MUNICIPAL E COM A EMPRESAS?
Entrevistado 4	As vezes profícuas e as vezes interesseiras
Entrevistado 5	A sociedade, principalmente em Minas Gerais, vem em um movimento contrário ao modelo de economia baseado no extrativismo mineral, sem indústria de transformação e altamente crítica em relação a construção e operação de minerodutos. O Ministério Público, protagonizou grandes embates com a empresa em seu processo de obtenção de licença prévia. Com o Governo do estado de Minas Gerais a empresa assinou um protocolo de intenções de grande importância, este porém não foi definitivo para que o governo se empenhasse nos estudos para a obtenção das licenças necessárias para a continuidade do projeto, dentro do planejamento estabelecido. O governo municipal atuou de maneira a pressionar a empresa a estabelecer convênios sob o risco de não atender as necessidades do empreendimento, em uma espécie de "toma lá, dá cá", a empresa pressionada por planejamento e pelo desejo de seus acionistas cedeu as pressões do poder público municipal.
Entrevistado 6	Altamente conflituosa com o governo municipal (que é quase sempre de caráter apropriatório) e de desesperança e abandono em relação ao estadual. Com a empresa, percebe-se claro amadurecimento, migrando do altamente conflituoso para uma parceria estratégica onde interesses mútuos são identificados e negociados. O crescente suporte da comunidade local ao projeto da empresa é evidente.
Entrevistado 7	A sociedade por encontrar diretamente na empresa um canal de comunicação mais rápido e de acesso mais fácil aos líderes da empresa e devido a inoperância do setor público, estadual e federal, tende a confundir os papéis e obrigações para o desenvolvimento conjunto. Os Governos repassam para as empresas aquilo que era sua obrigação cumprir. EX

	infraestrutura, saúde, educação. etc.
	COMO VOCÊ AVALIA A RELAÇÃO DE SUA EMPRESA COM A SOCIEDADE, PREFEITURA, GOVERNO ESTADUAL E AS OUTRAS EMPRESAS DO TERRITÓRIO?
Entrevistado 4	A mesma resposta do item anterior
Entrevistado 5	O setor da mineração, até mesmo por interesses do sindicato que a representa, é um setor que atua de forma não sinérgica onde as empresas estão inteiramente voltadas para seus próprios projetos, levando inevitavelmente a um uso pouco racional e sustentável dos recursos locais (recursos sociais, humanos e naturais). Os governos não demonstram capacidade de acompanhar o desenvolvimento demandado pelas empresas. A Secretaria de estado de desenvolvimento urbano SEDRU MG fez um Plano da região de médio espinhaço (onde está Morro do Pilar) levando em consideração os empreendimentos instalados em cenários de projeções locais.
Entrevistado 6	Trata-se de uma relação de alta complexidade pelos muito distintos interesses e visões. São relações que exigem permanente monitoramento e ações tempestivas para se evitar deteriorações. A Empresa é invariavelmente vista pela ótica do poder econômico dominador e potencial provedor de todas as necessidades não satisfeitas.
Entrevistado 7	Relação excelente com os poderes públicos e demais empresas do território, tendo inclusive trabalhos conjuntos e relacionamento moderado com a sociedade devido o histórico e natureza do empreendimento.
	EXISTEM CONFLITOS?
Entrevistado 4	Sim.
Entrevistado 5	Evidentemente existem conflitos.
Entrevistado 6	Inúmeros e frequentes.
Entrevistado 7	Sim.
	VOCÊ ACREDITA QUE HÁ MUITOS CONFLITOS NAS RELAÇÕES ENTRE GOVERNO, SOCIEDADE E EMPRESA? SE SIM, QUAIS OS PRINCIPAIS MOTIVOS?
Entrevistado 4	Sim Avaliação distorcida da realidade e interesses próprios.

Entrevistado 5	Sim, creio que estes conflitos sejam potencializados pela falta de transparência e agendas comuns entre as partes. A falta de um planejamento de estado para instalação de empreendimentos de grande porte e de preparação prévia dos municípios para o recebimento de grandes empresas.
Entrevistado 6	Sim. As relações mal resolvidas entre poder público e sociedade acabam perpassando as relações dos diferentes entes com a empresa, traduzindo-se em conflitos que sequer foram gerados pelas demandas ou necessidades da empresa, mas que, via de regra, impedem ou retardam excessivamente a evolução de seu projeto.
Entrevistado 7	Sim, troca de papéis e obrigações.
	O QUE VOCÊ ENTENDE POR CONFLITO?
Entrevistado 4	Quando existe entendimento diferente em determinada situação
Entrevistado 5	conflitos geralmente acontecem pelo desequilíbrio entre as partes, falta de entendimento e comunicação / relacionamento efetivo. Conflitos podem ser positivos se as partes entenderem seus fatos geradores e trabalharem no sentido de respondê-los.
Entrevistado 6	Choque de interesses, manifestos ou ocultos.
Entrevistado 7	Divergência de interesses, ideias, opiniões.
	COMO VOCÊ REAGE A UMA SITUAÇÃO DE CONFLITO?
Entrevistado 4	Tento resolvê-lo ou contorna-lo.
Entrevistado 5	Assumindo o conflito e procurando formas de entendê-lo, sem a expectativa de dissipa-lo na busca de transformar toda a força que o conflito produz no desenvolvimento de respostas e ações que tragam um entendimento entre as partes.
Entrevistado 6	Pode variar em função das relações de poder entre as partes envolvidas. Em todo caso, há que se explicitar os interesses, em particular os ocultos, para que a negociação prospere. Penso que se deve mapear e entender as partes do conflito como suporte à busca de negociação.
Entrevistado 7	Tentativa de mediar o conflito no sentido de atender as necessidades das partes dentro do que é obrigação da empresa.
	VOCÊ ACREDITA QUE A DIFERENÇA DE RELAÇÃO DE PODER FACILITA OU DIFICULTA O RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES?

Entrevistado 4	Difícil a resposta, pois podem acontecer as duas situações. O que deveria realmente contar seria pautarmos o relacionamento objetivando o interesse de ambas as partes.
Entrevistado 5	Depende da forma como as relações de poder se estabelecem, se essa relação for clara, pré definida e pré acordada - com papéis e responsabilidades bem delimitados - ela pode facilitar o processo, porém se a relação for oblíqua e obscura, certamente ela irá dificultar todo o processo de relacionamento e desenvolvimento de relacionamento entre as partes - tornando o relacionamento em um jogo de interesses desigual.
Entrevistado 6	Dificulta se a relação entre as partes em conflito é muito discrepante e ajuda quando as partes têm poder equivalente, ainda que de fontes distintas.
Entrevistado 7	Dificulta.
	NA SUA OPINIÃO, O PODER É UM FATOR PREPONDERANTE NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS?
Entrevistado 4	Não
Entrevistado 5	Sim, o poder confere a possibilidade de tomadas de decisões fundamentais na mediação de conflitos. Onde esta relação não é clara o acirramento de conflitos tende a ser agravada.
Entrevistado 6	Sim. Se há uma parte muito mais fraca que a outra, não há resolução de conflito, mas a imposição dos interesses da parte mais forte sobre a mais fraca. Se quiser uma efetiva resolução há que se empoderar as partes mais fracas.
Entrevistado 7	Não, entendimento e flexibilidade são mais importantes.
	E O QUE VOCÊ ENTENDE POR PODER?
Entrevistado 4	Deveria ser conhecimento.
Entrevistado 5	Neste caso entendo poder como a possibilidade de tomada de decisões, para além da simples relação entre senhor e servo.
Entrevistado 6	Capacidade de impor os próprios interesses sobre os de outra parte, sem necessidade de negociação. Negociação só existe quando há percepção pelas partes, dos poderes das outras partes.
Entrevistado 7	Capacidade de realizar algo, comandar alguma coisa.

ANEXO VI – REPRESENTANTES DA SOCIEDADE

REPRESENTANTES DA COMUNIDADE	RESPOSTAS DA COMUNIDADE
	EM PRIMEIRO LUGAR. APRESENTE SUA TRAJETÓRIA PROFISISONAL
Entrevistado 8	Ex militar do Ministério da Aeronáutica ,chefe de segurança da DMA Distribuidora Ltda, em Belo Horizonte, atualmente gerente de fazenda e comerciante em Morro Do Pilar-MG.
Entrevistado 9	Sou dona de casa, Técnica em Meio Ambiente, Segurança no Trabalho e tenho o curso profissionalizante em Logística. Trabalhei na Manabi em Morro do Pilar, e atualmente trabalho como consultora da Hinode.
Entrevistado 10	Tenho 19 anos, sou estudante de Engenharia Ambiental e Professora de Educação Ambiental em escola de rede pública de ensino.
	QUAL SUA RELAÇÃO COM O MUNICÍPIO?
Entrevistado 8	Participativa, atuante.
Entrevistado 9	Tenho uma relação muito forte com o município de Santo Antônio do Rio Abaixo (SARA),nasci e cresci nesta cidade. È o lugar onde moro atualmente, pois tenho todas minhas culturas e raízes aqui.
Entrevistado 10	Moro próximo ao município de Morro do Pilar (MP) onde trabalhei na empresa Manabi, no empreendimento de minério de ferro/mineroduto.
	QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO MUNICÍPIO?
Entrevistado 8	Evitar a fragmentação ambiental, o consumismo, exploração com responsabilidade ambiental.
Entrevistado 9	<p>Incentivo aos fazendeiros a valorizar mais o espaço rural, com programas e projetos a fim de desenvolver no município uma agricultura sustentável, em que as pessoas consumam os alimentos produzidos por eles mesmos.</p> <p>Outro desafio é o saneamento básico que influencia diretamente na qualidade de vida das pessoas, como a implantação de fossas sépticas nas áreas rurais, tratamento de água e esgoto na cidade e etc...</p> <p>Incentivo e a valorização do turismo no município.</p> <p>O crescimento ordenado da cidade.</p>

	Conscientizar as pessoas na preservação do Meio Ambiente.
Entrevistado 10	Os desafios são praticamente os mesmos de SARA, porém Morro do Pilar tem o trabalho artesanal que faz parte da cultura local, em meu modo de ver merece mais incentivo e divulgação.
	VOCÊ SE INTERESSA E PARTICIPA DAS DISCUSSÕES ACERCA DAS PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO?
Entrevistado 8	Sim.
Entrevistado 9	Sim, eu me preocupo com o desenvolvimento dos municípios, sempre procuro estar presente nas discussões a cerca do assunto.
Entrevistado 10	Particpei de todas reuniões da Manabi realizadas em Santo Antônio, e em Morro do Pilar.
	VOCÊ PARTICIPA DE ALGUMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL? SE SIM, QUAL E POR QUÊ?
Entrevistado 8	Não.
Entrevistado 9	Não
Entrevistado 10	Não.
	COMO VOCÊ AVALIA AS RELAÇÕES ENTRE OS INTEGRANTES?
Entrevistado 8	Não Participo.
Entrevistado 9	Em geral tem uma relação boa, mas apresenta alguns conflitos entre empresa e sociedade. Em SARA a população tem uma perspectiva de que o empreendimento vai contribuir para o progresso e o desenvolvimento econômico do município. Parte da população entende que o empreendimento vai trazer vários transtornos, como violências, doenças, aumento da população, aumento de movimentação de veículos, destruição ambiental e poluições.
Entrevistado 10	A preocupação é que a cidade no momento não tem uma estrutura de suporte a essas mudanças. E ela não está sendo preparada para futuramente suportá-las.
	COMO VOCÊ AVALIA AS RELAÇÕES DA SOCIEDADE COM O GOVERNO ESTADUAL/MUNICIPAL?
Entrevistado 8	Com o governo municipal esta péssimo.

Entrevistado 9	<p>Em Santo Antônio a relação das pessoas com o governo estadual são boas. Em Morro do Pilar também.</p> <p>Em Santo Antônio a maior parte da sociedade não tem uma boa relação com o governo municipal, devido a falta de administração.</p> <p>Em Morro do Pilar pela mesma forma, as relações também não são boas pelo mesmo motivo.</p>
Entrevistado 10	Morro do Pilar também tem uma visão parecida, porém os conflitos são mais intensos, até porque lá será diretamente afetada pelo processo de mineração.
	COMO VOCÊ AVALIA A RELAÇÃO DA SOCIEDADE COM AS EMPRESAS INSTALADAS NO MUNICÍPIO?
Entrevistado 8	Excelente.
Entrevistado 9	Minha relação com as empresas que aqui estiveram foi muito boa, sempre procurei participar de suas reuniões e discussões, a sociedade também tinha bom relacionamento com as empresas, visualizando nelas uma forma de geração de renda para as pessoas.
Entrevistado 10	<p>Em Morro do Pilar meu relacionamento com as empresas foram ótimo, onde trabalhei por um tempo, e obtive contato com várias empresas, muito bom...</p> <p>Do meu ponto de vista a maior parte da sociedade de MP relaciona bem com as empresas que lá se instalam.</p>
	VOCÊ ACREDITA QUE HÁ CONFLITOS NAS RELAÇÕES ENTRE GOVERNO, SOCIEDADE E EMPRESA? SE SIM, QUAIS OS PRINCIPAIS MOTIVOS?
Entrevistado 8	<p>Sim.</p> <p>Governo/Sociedade: Está desacreditado, sem credibilidade com a sociedade.</p> <p>Sociedade/empresa: Descontente com as realocações, Descontentes com o valor das fazendas, mas muito confiantes no projeto da empresa, entendem que é a melhor maneira de desenvolvimento para o município.</p>
Entrevistado 9	<p>Sim, conflitos sempre existem.</p> <p>Por ser autoridades maiores</p> <p>Por mal administração.</p> <p>Falta de comprometimento com o que foi proposto.</p> <p>Ausência de diálogo.</p>
Entrevistado 10	Mesma resposta do entrevistado 9

	O QUE VOCÊ ENTENDE POR CONFLITO?
Entrevistado 8	E a falta de diálogo, neste contexto e gerado principalmente por falta de recursos para satisfazer desejos da sociedade.
Entrevistado 9	Conflito pode ser, uma divergência de interesses, falta de entendimentos e comprometimento, insatisfação e a ausência de diálogos.
Entrevistado 10	Mesma resposta do entrevistado 9
	EXISTEM CONFLITOS NO MUNICÍPIO? COMO VOCÊ CLASSIFICA ESSES CONFLITOS?
Entrevistado 8	Sim. Atualmente do governo municipal com a sociedade.
Entrevistado 9	Existem: Em Santo Antônio e Morro do Pilar têm as mesmas divergências - Conflitos políticos; por causa da insatisfação com a administração atual, divergências de interesses e opiniões. - Pessoais: divergências de interesses, entendimentos e opiniões. - Entre empresas e sociedades; falta de comprometimento aos danos causados ao município e ao Meio Ambiente e falta de diálogo.
Entrevistado 10	Mesma resposta da entrevistada 9
	QUAIS OS CONFLITOS MAIS RELEVANTES NA SUA OPINIÃO E COMO SÃO OU DEVEM SER TRATADOS?
Entrevistado 8	Vários.
Entrevistado 9	No momento o conflito maior em Santo Antônio e em Moro do Pilar é o político, pois não há empresas atuando no município. Estes conflitos devem ser tratados com consultas a população e apresentação e execução de um plano de ações. Na época em que haviam empresas existiam fortes conflitos pelo fato de trazerem pessoas para trabalhar de culturas e condutas diferentes do costume da população, e também por gerar oportunidades reduzidas de empregos para as pessoas do município. Este conflito deveria ter sido tratado com a preparação da população relativo a infraestrutura necessária e ao nível de instrução exigidos para ocupação das vagas de emprego.
Entrevistado 10	
	COMO VOCÊ REAGE A UMA SITUAÇÃO DE CONFLITO?

Entrevistado 8	com dialogo, transparência.
Entrevistado 9	Em uma situação de conflito primeira coisa que tenho que fazer é acalmar ambas as partes, depois procurar saber a causa que levou ao conflito, e ouvir os dois lados fazendo uma análise de como negociar acatando as ideias dos dois conflitantes para apresentar propostas de solução.
Entrevistado 10	
	VOCÊS ACREDITA QUE A DIFERENÇA DE RELAÇÃO DE PODER FACILITA OU DIFICULTA O RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES?
Entrevistado 8	Depende muito.
Entrevistado 9	Dificulta, por ser a autoridade maior e exercer o poder sobre a sociedade o relacionamento fica bastante restrito.
Entrevistado 10	
	NA SUA OPINIÃO, O PODER É UM FATOR PREPONDERANTE NA RESOLUÇÃO DE CONFLITO?
Entrevistado 8	Sim.
Entrevistado 9	Sim, porque em casos de conflitos maiores precisa de intervenção do poder para eliminar o atrito.
Entrevistado 10	
	E O QUE VOCÊ ENTENDE POR PODER?
Entrevistado 8	Poder é o direito de deliberar ,administrar, controlar, capacidade de influenciar, representar, transformar, agir sempre antes a ação, em prol de seu governo.
Entrevistado 9	Existem vários tipos de poder, mas de qualquer forma poder é o direito de exercer sua autoridade de administrar, impor ordens e pode ser aplicado em várias áreas.
Entrevistado 10	